



Universidad Autónoma del Estado de México

Unidad Académica Profesional Tejupilco



Licenciatura en Administración

---

Tesis

Control interno de las micro, pequeñas y medianas empresas en el  
municipio de Tlatlaya México, 2020

Presentan:

Iriana Guadalupe Berrum López

No. de cta. 1629080

Gerardo Nasario Estrada

No. de cta. 1629118

Director

M. en A. Josué Ociel Márquez Gómez

Asesor

Dr. Salvador Bobadilla Beltrán

Tejupilco, México, junio 2021

# Índice

Resumen .....	vi
Abstract .....	viii
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>3</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Objetivos .....	4
1.2.1. Objetivo general .....	4
1.2.2. Objetivos específicos.....	4
1.3 Hipótesis.....	4
1.4. Metodología.....	5
1.4.1. Tipo de investigación.....	5
1.4.2. Diseño de la investigación.....	5
1.4.3. Enfoque de la investigación.....	5
1.4.4. Variables de estudio.....	6
1.4.5. Variable dependiente.....	7
1.4.6 Variable independiente.....	7
1.4.7. Instrumento .....	7
1.4.8. Población.....	8
1.4.9. Muestra .....	8
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL PROCESO ADMINISTRATIVO Y AUDITORÍA .....</b>	<b>10</b>
2.1. Antecedentes de la administración.....	10
2.1.1. Importancia de la administración.....	11
2.1.2. Objetivos de la administración.....	12
2.1.3. Características de la administración.....	12
2.2. Proceso administrativo .....	13
2.3. Elementos básicos del proceso administrativo.....	14
2.4. Funciones básicas de la administración.....	15
2.5. Planeación.....	15
2.5.1. Importancia de la planeación en las organizaciones .....	15

2.5.2. Herramientas de la planeación.....	16
2.5.3. Principios de la planeación.....	18
2.5.4. Pasos prácticos de la planeación.....	19
2.5.5. Análisis de FODA como parte de herramienta de planeación.....	21
2.6. Organización.....	22
2.6.1. Importancia de la organización.....	23
2.6.2. Herramientas de organización.....	23
2.6.3. Principios de organización.....	24
2.6.4. Actividades importantes de la organización.....	25
2.7. Manual de organización y funcionamiento.....	27
2.7.1. Conceptos.....	29
2.7.2. Importancia manual de organización y funciones.....	30
2.7.3. Pasos para hacer manual organizaciones y funciones.....	30
2.8. El Organigrama.....	31
2.8.1. Ventaja de un organigrama.....	31
2.8.2. Desventaja de un organigrama.....	32
2.9. Dirección.....	32
2.9.1. Importancia de la dirección.....	33
2.9.2. Medios o componentes de la dirección.....	33
2.10. Control.....	34
2.10.1. Importancia del control.....	35
2.10.2. Principios de control.....	36
2.10.3. Elementos Control.....	37
2.10.4. Actividades importantes de control.....	37
2.10.5. Pasos del control.....	38
2.11. Empresa.....	39
2.11.1. Concepto.....	39
2.11.2. Importancia de la empresa.....	40
2.11.3. Funciones de una empresa.....	40
2.12. Clasificación de auditoría.....	41
2.12.1. Auditoría externa.....	42
2.12.2. Auditoría interna.....	42

2.12.3. Auditoría fiscal .....	43
2.12.4. Auditoría de estados financieros .....	43
2.12.5. Auditoría operativa o auditoría de gestión .....	43
2.12.6. Auditoría pública o gubernamental .....	43
2.12.7. Auditoría financiera .....	45
2.12.8. Auditoría de sistemas .....	45
2.12.9. Auditoría administrativa .....	46
2.12.10. Auditoría de programas o de resultados.....	46
2.12.11. Auditoría de legalidad.....	46
2.12.12. Auditoría integral .....	46
2.12.13. Auditoría forense .....	47
2.12.14. Auditoría de obra .....	47
2.12.15. Auditoría ambiental.....	47
<b>CAPÍTULO III. CONTROL INTERNO .....</b>	<b>48</b>
3.1. Evolución del control interno .....	48
3.2. Concepto de control interno .....	52
3.3. Clasificación del control interno.....	55
3.3.1. Control preventivo .....	55
3.3.2. Control Concurrente o Detectivo .....	56
3.3.3. Controles posteriores o correctivos .....	57
3.3.4. Control interno financiero .....	58
3.3.5. Control interno administrativo .....	59
3.4. COSO.....	60
3.5. Principios del COSO.....	66
3.6. Componentes del control interno.....	68
3.6.1. Ambiente de control .....	69
3.6.2. Evaluación de riesgos .....	69
3.6.4. Información y comunicación .....	71
3.6.5. Supervisión y monitoreo .....	71
3.7. Importancia del control interno en las empresas.....	72
<b>CAPÍTULO IV. CONTEXTO DEL MUNICIPIO DE TLATLAYA .....</b>	<b>75</b>
4.1. Dinámicas de las Mipymes en la economía y la producción nacional .....	76

4.2.2. Definición e importancia del sector terciario .....	79
4.3. Principales sectores de actividad del Estado de México .....	81
4.4. Contexto del municipio de Tlatlaya.....	81
4.4.2. Desarrollo regional del municipio de Tlatlaya .....	84
4.4.3. Actividades económicas primarias .....	85
4.4.4. Actividades económicas secundarias.....	86
4.4.5. Actividades económicas terciarias .....	87
<b>CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>92</b>
5.1. Resultados .....	93
5.1.1. Género de los encargados de las Mipymes municipio Tlatlaya Estado de México.....	93
5.1.2. Edad de los encargados y dueños de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México .....	94
5.1.3. Grado de estudios de los encargados de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México.....	95
5.1.4. Número de trabajadores en las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México.....	96
5.1.5. Áreas de las Mipymes del municipio de Tlatlaya Estado de México .....	97
5.1.6. Ambiente de control de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México .....	98
5.1.7. Evaluación de riesgos de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México.....	99
5.1.8. Actividades de control de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México.....	100
5.1.9. Sistema de información y comunicación de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México.....	101
5.1.10. Supervisión y seguimiento de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México.....	102
5.2. Discusión.....	103
Conclusiones.....	106
Bibliografía .....	108
ANEXOS .....	121
Cuestionario de Control interno.....	121

## Índice de tablas

Tabla 1. Estratificación de Mipymes en México, por personal y rango de monto de ventas anuales (En número de personas y millones de pesos) .....	75
Tabla 2. Importancia de los sectores de la economía en México, 2013 .....	76
Tabla 3. Principales características económicas en México por tamaño de las empresas, 2013 (En porcentajes) .....	77
Tabla 4. Estructura porcentual promedio de actividades 2003-2011.....	80
Tabla 5. Principales sectores de actividad del Estado de México .....	81
Tabla 6. PIB municipal por sector (Millones de Pesos) .....	83
Tabla 7. Indicadores de Rezago Social e Índices de Marginación de la Región XII para el periodo 2010-2015. ....	84
Tabla 8. Aportación en millones de pesos por sector de actividad económica .....	87
Tabla 9. Unidades económicas por sector 2017 .....	88
Tabla 10. Establecimientos comerciales del municipio de Tlatlaya .....	90

## Índice de figuras

Figura 1. Diagrama de flujo que muestra la clasificación de una auditoría .....	41
Figura 2. Clasificación del control interno.....	55
Figura 3. Tipos de control.....	58
Figura 4. Estructura y componentes del COSO I. ....	62
Figura 5. Estructura y componentes del COSO II (ERM). ....	63
Figura 6. Evolución del COSO. ....	63
Figura 7. Actividades económicas por sector .....	89
Figura 8. Actividades por sector municipio de Tlatlaya .....	90
Figura 9. Género de los encargados de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México .....	94
Figura 10. Edad de los encargados y dueños encargados de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México .....	95
Figura 11. Grado de estudios de los encargados de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México .....	95
Figura 12. Número de trabajadores en las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México .....	96
Figura 13. Áreas de las Mipymes del municipio de Tlatlaya Estado de México ....	97
Figura 14. Ambiente de control de los encargados de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México .....	99
Figura 15. Evaluación de riesgos de los encargados de Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México .....	100

## Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de identificar el control interno que ejercen las Mipymes que se dedican al comercio en el municipio de Tlatlaya Estado de México, 2020, el criterio de elección de la muestra fue de 102 negocios. La investigación es de carácter descriptivo, para obtener dicha información se elaboró un cuestionario con preguntas relacionadas a cada bloque de control interno, además de incluir preguntas sociodemográficas.

Las Mipymes no cuentan con factores de control interno formales, en el género los encargados son 44 % mujeres y 56 % hombres, el nivel de estudios que predomina es medio superior, las áreas que manejan el 78% mencionó ventas y compras, la edad en promedio oscila de 29-39 años con 38 %.

En lo que se refiere a los bloques en el ambiente de control se encuentran un 40 % nivel medio de conocimiento de control interno, las actividades que desarrollan se debe supervisar de manera continua.

Evaluación de riesgos se ubican en un nivel medio con el 35% para identificar de manera informal los riesgos internos y externos que puedan afectar el crecimiento en el mercado que hoy en día es más competitivo.

Actividades de control, el 65% presenta nivel medio donde lleven a cabo las instrucciones de los dueños para identificar los riesgos y adoptar las acciones pertinentes para una mejora continua.

Sistemas de información y comunicación, el 69% presentan nivel bajo, desconocen funciones, responsabilidades y tecnología.

Supervisión y seguimiento el 50 % se ubican en nivel medio realizan operaciones de una manera informal para seguir operando en el mercado.

El control interno es importante en las organizaciones sin importar el tamaño, por que ayuda a tener un panorama ya sea administrativo o financiero, lo cual es fácil conseguir sus objetivos organizacionales.

**Palabras clave:** Control interno, ventaja competitiva, COSO, mejora continua, eficiencia, y oportunidad.

## **Abstract**

The present research was carried out with the objective of identifying the internal control exercised by the MSMEs that are engaged in commerce in the municipality of Tlatlaya Estado de México, 2020, the selection criterion of the sample was 102 businesses. The research is descriptive in nature. To obtain this information, a questionnaire was prepared with questions related to each internal control block, in addition to including sociodemographic questions.

MSMEs do not have formal internal control factors, in the gender those in charge are 44% women and 56% men, the predominant level of education is upper middle, the areas that handle 78% mentioned sales and purchases, the age in average ranges from 29-39 years with 38%.

Regarding the blocks in the control environment, there is a 40% average level of knowledge of internal control, the activities they develop must be continuously supervised.

Risk assessment is at a medium level with 35% to informally identify internal and external risks that can affect growth in today's more competitive market.

Control activities, 65% present a medium level where they carry out the instructions of the owners to identify the risks and adopt the pertinent actions for continuous improvement.

Information and communication systems, 69% present low level, do not know functions, responsibilities and technology.

Supervision and follow-up 50% are located in the middle level, carry out operations in an informal way to continue operating in the market.

Internal control is important in organizations regardless of size, because it helps to have an administrative or financial overview, which is easy to achieve your organizational objectives.

**Keywords:** Internal control, competitive advantage, COSO, continuous improvement, efficiency, and opportunity.

## **Introducción**

La aportación de las Micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), al Producto Interno Bruto (PIB) y generación de empleos del país, devela la importancia de llevar a cabo la investigación de estas empresas, en México existen alrededor de 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son Mipymes que generan 52% del PIB y 72% del empleo en el país. Estas empresas integran un eslabón importante para el desarrollo de nuestro país, lo cual es necesario darle la correcta atención a la estructura y organización para facilitar su periodo de vida e impulsar para que exista una adecuada competitividad en los mercados nacionales y transnacionales (Pro México, 2017).

El sistema de control interno es un proceso que agrupa diferentes áreas de manera eficaz, lo cual está dirigido por la gerencia administrativa, y demás individuos de cada institución, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y así mismo salvaguardar todos sus activos, y a su vez permite llevar a cabo todas sus actividades en un orden cronológico,(Vega, Leudis y Juibe, 2016). Por otra parte la capacidad de competir representa un todo para las empresas en un mundo globalizado ya de esta capacidad se propicia el crecimiento económico y mejoramiento del nivel de vida de los empleados y la población en general al crear fuentes de empleo. Las pymes para ser competitivas deberán contar con un sistema contable debidamente estructurado que les ayude a tener un mejor control de sus operaciones y resultados financieros reales y confiables, (Herrera, Larrán, Lechuga y Martínez, 2014).

En la actualidad algunas empresas carecen de un eficiente sistema de Control Interno lo cual repercute en el desarrollo de las áreas de negocio que integran a una organización, por ello se recomienda que todas cuenten con un sistema óptimo y personalizado de acuerdo al giro y las necesidades que estas requieran.

Como ya se ha mencionado las Mipymes son fundamentales para la economía del país y de igual manera en la zona que se estudiará, la idea de dicho estudio surge por el evidente peligro que se logra apreciar en estos establecimientos por fracasar

debido al desconocimiento de los factores del control interno, se pretende contribuir a informar sobre la importancia a los dueños y encargados. El presente trabajo aborda como el control interno es un sistema que las micro, pequeñas y medianas empresas necesitan para tener un buen funcionamiento, es necesario para seguir en el desarrollo, crecimiento sobre otras organizaciones. También se tiene como objetivo la relación existente del control interno con los componentes de COSO.

La presente investigación consta de cinco capítulos, en el primer capítulo se abordan los aspectos metodológicos como son el planteamiento del problema, objetivos generales, específicos, hipótesis, metodología como es enfoque, diseño, tipo de investigación, variables de estudios, población, muestra.

En el segundo capítulo se describen los conceptos más relevantes para la investigación tales como el proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) y la clasificación de la auditoría.

Se continúa con los conceptos y definiciones en el capítulo tres del control interno, se menciona el concepto, antecedentes, clasificación, el modelo COSO y sus componentes como son ambiente de control, evaluación de riesgo, actividades de control, información y supervisión

Una vez que se conoce la parte conceptual de la investigación se prosigue con el capítulo cuatro en donde se presenta el concepto de las actividades terciarias, el comportamiento en los últimos años, así como ha sido el comportamiento del municipio de Tlatlaya del estado de México.

En el último capítulo se presentan los resultados y la discusión de la aplicación del cuestionario, donde se hace mención como llevan a cabo el control interno con sus componentes.

# **CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

## **1.1. Planteamiento del problema**

El tamaño de la Empresa no es un factor que delimitará la importancia del sistema en organizaciones donde existe un sólo dueño el cual toma las decisiones, participa en la operación y requiere de un sistema administrativo y contable, así como de contar con un sistema de control interno más adecuado para esta. Controlar, tiene como finalidad vigilar que todo en la empresa esté funcionando como debe, de conformidad con las prescripciones del plan, programas que dan contenido a su organización, principios de economía y administración generalmente admitidos (Suárez, 1991).

La mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas del municipio de Tlatlaya son empresas familiares por lo tanto carecen de tecnología, falta de formalidad, organización, manuales de procedimientos, de políticas, puestos que sean conocidos y aplicados por los miembros de las empresas.

Además, no hay registro de pagos realizados en la organización, compran mercancías con notas de remisión, uso indebido del efectivo debido a que no existe una separación de recursos, utilizan equipo o material de la organización para fines personales, en el área de almacén o inventarios son comunes las situaciones de emitir órdenes de compra repetida, excesiva o innecesaria, existe un nulo servicio a clientes dentro de la organización lo cual la satisfacción de estos disminuya, derivando en menor retención para la empresa.

Es importante identificar las necesidades del consumidor y establecer procesos que aseguren el cumplimiento de estándares de calidad cuando se refiere al trato con el consumidor pues es el motor de todo negocio.

Las Mipymes no reconocen el recurso humano el cual es más importante, lo deben de cuidar, ayudar, motivar para que se sienta a gusto, orgulloso, realice su labor con

pasión ayude al logro de los objetivos, trabajen en equipo, otorgar un seguro que los proteja a él y a su familia en caso del servicio médico.

La pregunta de investigación es: ¿Cuál es el tipo de control interno que aplican las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en el municipio de Tlatlaya del Estado de México?

## **1.2. Objetivos**

El presente trabajo se plantea los siguientes objetivos:

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar el control interno en las micro, pequeñas y medianas empresas en el municipio de Tlatlaya, México 2020.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- ✓ Describir los aspectos metodológicos para llevar a cabo la presente investigación
- ✓ Definir los conceptos de los componentes del proceso administrativo y clasificación de auditoría
- ✓ Definir los conceptos básicos, componentes del COSO y clasificación del control interno
- ✓ Identificar la situación actual de las Mipymes del municipio de Tlatlaya Estado de México
- ✓ Analizar los resultados del instrumento del control interno en las Mipymes municipio Tlatlaya Estado México, 2020

## **1.3 Hipótesis**

Si las micro, pequeñas y medianas empresas llevan a cabo el uso adecuado de la implementación del ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, sistemas de información, comunicación, supervisión y seguimiento tendrán

una mejor organización administrativa para el manejo de sus recursos humanos, materiales, técnicos.

## **1.4. Metodología**

### **1.4.1. Tipo de investigación**

La investigación descriptiva es el tipo de investigación que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión (Malhotra, 1997).

El tipo de investigación del control interno las micro, pequeñas y medianas empresas es de tipo descriptivo ya que describen los hechos como son observados, así como el proceso a lo largo de la investigación para buscar las estrategias adecuadas del control interno en beneficio de ellas.

### **1.4.2. Diseño de la investigación**

La investigación experimental se divide tomando en cuenta el tiempo durante se recolectan datos, estos son: transversal, donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado, y el longitudinal, donde se recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer referencias respecto al cambio, sus determinantes y sus consecuencias (Sampieri, 2003)

La investigación es de diseño no experimental transversal o transaccional, debido a que los datos se recolectarán en un determinado tiempo y no se manipularán los componentes de COSO, que permitirá realizar un análisis de la situación actual de las Mipymes en el municipio de Tlatlaya

### **1.4.3. Enfoque de la investigación**

El análisis cuantitativo considera que el conocimiento debe ser objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medición

numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas.

El análisis cualitativo implica que “utiliza la recolección de datos para finar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

A diferencia de la investigación cuantitativa, que se basa en una hipótesis, la cualitativa suele partir de una pregunta de investigación, que deberá formularse en concordancia con la metodología que se pretende utilizar. Este enfoque busca explorar la complejidad de factores que rodean a un fenómeno y la variedad de perspectivas y significados que tiene para los implicados (Creswell, 2003).

Un enfoque “mixto”, que integra ambos enfoques, argumentando que al probar una teoría a través de dos métodos pueden obtenerse resultados más confiables. Este enfoque aún es polémico, pero su desarrollo ha sido importante en los últimos años (Hernández, Méndez y Mendoza, 2014).

Es de tipo cualitativo ya que el objetivo principal de esta investigación es observar los factores y cualidades que intervienen en la productividad de los empleados para el desempeño de sus actividades y utilizando el control interno como herramienta se logrará que se realicen cambios necesarios para el logro de los objetivos, es cuantitativo debido a los datos recabados se deben expresar en datos numéricos para saber que tanto aplican en el control interno utilizando el modelo COSO.

#### **1.4.4. Variables de estudio**

La variable independiente, es aquella propiedad de un fenómeno de la cual se va a evaluar su capacidad para influir, incidir o afectar otras variables.

La variable dependiente se define como los cambios sufridos por los sujetos como consecuencia de la manipulación de la variable independiente por parte del investigador.

#### **1.4.5. Variable dependiente**

La variable definida como dependiente es: El control interno en el municipio de Tlatlaya México, 2020.

#### **1.4.6 Variable independiente**

Las variables independientes para esta investigación fueron las siguientes:

- ✓ Factores sociodemográficos
- ✓ Ambiente de control
- ✓ Evaluación de riesgos
- ✓ Actividades de control
- ✓ Sistemas de información y comunicación,
- ✓ Seguimiento y supervisión de controles.

#### **1.4.7. Instrumento**

Para diseñar el instrumento de investigación se consideró como variable dependiente el conocimiento de control interno, a través de dos opciones de respuesta: SI/NO; mientras que las variables independientes se formaron a través de un apartado de datos generales de las personas que administran las MiPymes y los cinco componentes del modelo COSO.

Los Datos generales (DG), consisten en obtener información sobre el municipio en el que está establecido el negocio, la edad de quien está al frente del mismo, el nivel de estudios, el género, entre otras. Éstas variables incluían dos o más opciones de respuesta.

Las variables para identificar la incidencia en el conocimiento de control interno de cada componente del modelo COSO se estructuraron en escala Likert, con cuatro opciones de respuesta, donde 1 es nunca; 2, casi nunca; 3, casi siempre y; 4, siempre. Todas ellas con escala ordinal.

En el primer componente del modelo, Ambiente de control (AMC), se realizaron ocho preguntas relacionadas con la estructura organizacional y el manual de actividades; en el segundo, Evaluación de riesgos (ER), las cinco preguntas se enfocaron a identificar los posibles riesgos que se pueden presentar en el negocio, ya sean internos o externos; en el tercero, Actividades de control (ACC), se hicieron ocho preguntas que hacen referencia a identificar las operaciones y procesos relacionados con los inventarios de mercancía; en el cuarto apartado, Sistemas de información y comunicación (SIC), las cinco preguntas se relacionan con la forma en que se realizan las operaciones diarias (efectivo o cheque) así como si se cuenta con los resguardos apropiados de información financiera y; en el quinto y último componente, Seguimiento y supervisión de controles (SYS), las tres preguntas se enfocaron a identificar el seguimiento de las acciones establecidas para realizar determinados procesos.

#### **1.4.8. Población**

Según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) en el municipio de Tlatlaya se encuentran operando 138 MiPyMes con comercio al por mayor y por menor como son misceláneas, abarrotes, papelerías, farmacias, carnicerías, ferreterías y demás unidades económicas del mismo sector (DENUE, 2019)

#### **1.4.9. Muestra**

La muestra es el número de elementos, elegidos que se tomaron del universo o población, con la condición de que sean representativos.

El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- Del error permitido
- Del nivel de confianza con el que se desea el error
- Del carácter finito o infinito de la población (Levin y Rubín, 2004).

Para obtener el valor de la muestra Spiegel (1992) hace uso de la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

Z<sup>2</sup>=Nivel de confianza (1.96)

p= Variabilidad positiva (0.5)

q= Variabilidad negativa (0.5)

N= Tamaño de la población (354)

e<sup>2</sup>= Precisión o error (0.05)

Para obtener el tamaño de la muestra (n), se desarrolló la fórmula:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (138)}{((138) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5))}$$
$$= 132.5352 / 1.3054 = 102$$

De acuerdo con la fórmula anterior, aplicando un nivel de confianza de 1.96 y un margen de error del 0.05, el tamaño de la población a la cual se le aplicaron 102 cuestionarios.

## **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL PROCESO ADMINISTRATIVO Y AUDITORÍA**

En el presente capítulo se analizan los principales conceptos fundamentales en la investigación como son los elementos que intervienen en el proceso administrativo y auditoría.

### **2.1. Antecedentes de la administración**

De acuerdo con Chiavenato (2006), la palabra administración viene del latín "ad" y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona, es decir, prestación de un servicio a otro. Sin embargo, el significado de esta palabra sufrió una radical transformación, la tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

Mientras para Hernández y Palafox (2012), define la administración como la ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales.

Desde el punto de vista Martínez (2011), es la ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación conjuntos humanos permite establecer sistemas relacionales de esfuerzos cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos.

De acuerdo con las definiciones anteriores se puede concluir que la administración es la que estudias las organizaciones públicas y privadas, así como las estrategias de planear, organizar, dirigir y controlar que se aplican en el funcionamiento de

recursos humanos, materiales, técnicos y económicos para optimizar el funcionamiento de éstas y alcanzar los objetivos propuestos.

### **2.1.1. Importancia de la administración**

Según Amaru (2009), las organizaciones bien administradas son importantes debido a su influencia en la calidad de vida de la sociedad, por ello los administradores competentes son recursos sociales básicos. El predominio de las organizaciones y su importancia para sociedad moderna, así como la necesidad de administradores competentes justifican y fundamenta el estudio de la teoría general de la administración.

De acuerdo con Fernández (1991), la importancia de la administración se basa en lo siguiente:

La administración se da donde quiera que exista una organización.

El éxito de una empresa u organismo social, se debe a la buena administración que posea.

Para las grandes empresas, la administración científica es esencial. Para las empresas pequeñas y medianas, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración, dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos incluyendo al humano.

Para lograr un incremento en la productividad, dependerá de una adecuada administración.

Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su productividad y su competitividad con otras es mejorar la calidad en su administración.

Analizando lo anterior, la administración como opinión personal es indispensable en cada una de las organizaciones ya que con esta herramienta tan importante las

organizaciones están siendo competitivas en el mercado y como logro se tiene un mayor incremento en productividad en su economía, llevándose a cabo permitirá un mejor desarrollo y calidad de vida.

### **2.1.2. Objetivos de la administración**

Desde el punto de vista de Robbins y Coulter (2010), el objetivo principal de la administración es lograr resultados óptimos con eficiencia y eficacia para lograr ser o tener mayor productividad.

### **2.1.3. Características de la administración**

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas, Munch y García (2014), mencionan las siguientes:

- ✓ Universalidad. Existe en cualquier grupo social y es susceptible a aplicarse en una empresa industrial
- ✓ Valor Instrumental. La administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante esta se busca obtener determinados resultados
- ✓ Unidad temporal. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente
- ✓ Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal
- ✓ Especificidad tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas
- ✓ Interdisciplinariedad. La administración es a fin de todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo
- ✓ Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.

## **2.2. Proceso administrativo**

El proceso administrativo (PA) es el instrumento teórico básico que le permite al administrador profesional comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa (organización).

La palabra proceso evoca la idea de secuencia, con un inicio y fin. Sin embargo, el proceso administrativo no termina, es continuo por la dinámica de las empresas-organizaciones que lo aplican de manera permanente y simultánea (Hernández y Palafox, 2012).

Según Munch y García (2014), el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral con el propósito de alcanzar los objetivos que se desean.

De acuerdo con Hernández (2011), la determinación del conjunto de pasos a seguir para lograr un objetivo, todo esto basado en una investigación y con la elaboración de un plan detallado de acciones a realizar.

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, se clasifican en:

a) Planeación: es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, etapas de planeación (planeación estrategia, visión, filosofía, misión, objetivos, políticas, estrategias, programa, presupuesto)

b) Organización: consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, sus etapas son: División de trabajo y coordinación, Integración, es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes, sus etapas: selección, determinación, definición, elección.

c) Dirección: es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción, orientación del factor humano y ejercicio del liderazgo, sus etapas son: toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo

d) Control: es la fase del proceso administrativo, a través del cual se establece estándares para evaluar los resultados obtenidos y etapas: establecimiento de estándares, medición, corrección, retroalimentación.

El término proceso significa secuencia o transformación continua de una idea para llegar a finalidades precisas; también se utiliza para referirse a la transformación de materiales en productos, o datos en información con un objetivo concreto. De acuerdo con los fines, la administración es el término “proceso” para referirnos a la transformación de ideas en términos de objetivos que establece la gestión de las empresas para asegurarse del cumplimiento de lo previsto y, en caso, se procede con las modificaciones o ajustes pertinentes (Rodríguez, 2011).

Desde el punto de Chiavenato (2006), menciona que es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos.

La administración es un proceso amplio y con ello conlleva una gran cantidad de responsabilidades y funciones para ello es fundamental la creación de un proceso que divida y explique cada una de estas funciones de manera sistemática. El proceso administrativo surge como un instrumento cuya función radica en sistematizar las actividades administrativas dividiéndolas en varias etapas, las cuales deben realizarse de manera cronológica permitiendo tener un mejor manejo de actividades y funciones a realizar.

### **2.3. Elementos básicos del proceso administrativo**

De acuerdo con Chiavenato (2012), los elementos que los conforman el proceso administrativo son: planear, organizar, dirigir y controlar.

Del punto de vista Koontz y Weihrich (2010), define el proceso administrativo con cinco elementos: Planificación, designación de personal, control, organización y dirección.

#### **2.4. Funciones básicas de la administración**

De acuerdo Gómez (1994), la planificación, acción y efecto de planificar, función fundamental del proceso administrativo, sin la previa administración de las actividades, por medio de la planeación no habría nada que organizar, dirigir ni que controlar. Para lograr una administración competente, deben hacerse planes basados en hechos, para prever y ordenar las actividades necesarias.

#### **2.5. Planeación**

Para Hernández y Palafox (2012), la planeación es la proyección impresa de la acción; toma en cuenta información del pasado de la empresa y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total y el de sus miembros, por medio de controles que comparan lo planeado con lo realizado.

##### **2.5.1. Importancia de la planeación en las organizaciones**

De acuerdo con Stoner (2000), la planeación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzarlas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal y los demás recursos. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de cómo organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino.

La planeación es fundamental por ayudar a las organizaciones en lo siguiente:

- ✓ Permite que la empresa esté orientada al futuro
- ✓ Facilita la coordinación de decisiones
- ✓ Resalta los objetivos organizacionales

- ✓ Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- ✓ Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- ✓ Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo
- ✓ La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
- ✓ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- ✓ Facilita el control la permitir medir la eficiencia de la empresa.

La planeación reduce la incertidumbre. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio. La planeación también reduce la superposición y desperdicios de actividades. La coordinación antes del hecho probablemente descubra desperdicios y redundancia. Además, cuando los medios y los fines están claros, las ineficiencias son obvias. En resumen, los propósitos son:

- ✓ Disminuir el riesgo del fracaso
- ✓ Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.
- ✓ Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
- ✓ Asegurar el éxito en el futuro.

De acuerdo con Hernández y Palafox (2012), la planeación es la proyección impresa de las acciones de corto, mediano y largo plazos de las empresas para que operen con éxito tanto al interior como en el contexto en el que actúan, lo cual les permite administrar sus recursos, organizarlas internamente, dirigirlas y controlarlas.

### **2.5.2. Herramientas de la planeación**

Las herramientas de la planeación gerencial administrativa son el conjunto de instrumentos para ordenar la acción de la empresa en lo gerencial y administrativo. Lo gerencial es para actuar rápido en el contexto competitivo, y lo administrativo para ordenar la información de las acciones dentro de la empresa.

A continuación, se definen los elementos y tipos de planes como herramientas de acuerdo con (Hernández y Palafox, 2012):

- ✓ Estrategia: El plan central es el estratégico. Hay autores que consideran que la estrategia es también un ordenamiento singular de actividades correctas y congruentes para responder a las necesidades reales del mercado.
- ✓ Políticas: Las políticas son fundamentales para la correcta administración y gerencia de una empresa. Se define como: “guías generales de la acción gerencial para lograr la estrategia; son establecidas por la alta dirección.”
- ✓ Normas: Su definición son las reglas administrativas de observancia obligatoria para la realización de una operación, procedimiento, programa o presupuesto.
- ✓ Procedimientos: Se definen como los planes operativos de flujo continuo y permanente para lograr un producto o servicio determinado. Expresan la secuencia cronológica de las fases de las operaciones, así como los requisitos de forma y fondo que deben cumplirse tanto en las fases intermedias como en el proceso completo para alcanzar su objetivo y su función.
- ✓ Programas: Los programas como herramienta de planeación, se dividen en dos grandes ramas: para fines de informática y para fines de operación administrativa de una empresa, ambas muy importantes para la gestión de los negocios actualmente.
- ✓ Presupuestos: Los presupuestos se definen como conjunto de estimaciones programadas acerca de las condiciones de operación y de resultados económicos que prevalecerán en un periodo definido para el mismo (presupuesto), regularmente de un año.
- ✓ Proyectos: Disposición para la ejecución de un aspecto importante que implica anotar y extender todas las circunstancias principales que deben ocurrir para su logro.

- ✓ FODA: es de uso corriente para facilitar su memorización. Los elementos internos son las fuerzas generadas y propias de la empresa, y a su vez las debilidades que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan en razón del avance tecnológico y de la administración de las demás empresas. Los elementos externos: la competencia sus fortalezas y estrategias, así como sus debilidades, junto con el desarrollo económico, social y tecnológico y las circunstancias políticas representan oportunidades o amenazas.

### **2.5.3. Principios de la planeación**

1. Precisión: "Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas"
2. Flexibilidad: Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, y a razón en la parte imprevisible, y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión.
3. Unidad de dirección: Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.
4. Consistencia: Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.
5. Rentabilidad: Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

6. Participación: Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

#### **2.5.4. Pasos prácticos de la planeación**

Que son aplicadas de forma general de la siguiente manera desde el punto de vista de Koontz, Weihrich y Cannice (2012)

1. Establecimiento de objetivos:

Primero para toda la organización y luego para cada una de las unidades de trabajo. Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos de la empresa, pero los dos conjuntos de metas pueden ser completamente diferentes.

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente.

Esta definición incluye cuatro conceptos:

- ✓ Meta: Es el fin hacia el que se dirige la empresa, de manera general se identifica con los objetivos y propósitos que la empresa se marca
- ✓ Ámbito: Se puede designar a un campo de actividades, áreas o sector que entiende un asunto.
- ✓ Carácter definitivo:
- ✓ Dirección.
- ✓ Desarrollo de premisas: Establecer, poner en circulación y obtener la aceptación de utilizar premisas decisivas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes en la institución. Es como un supuesto acerca de las condiciones en las que el plan será puesto en práctica.

2. Determinación de cursos alternativos:

Buscar y examinar alternativas que no son perceptibles a primera vista. Es importante realizar un examen preliminar para descubrir las posibilidades más factibles.

Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus fortalezas y debilidades, el siguiente paso es evaluarlos mediante una comparación entre estos y las metas antes fijadas. Ya que existe gran cantidad de cursos para todas las situaciones y son muchas las variables que se deben analizar, en este paso de la planeación la investigación de operaciones y las técnicas matemáticas y de computación tienen su principal aplicación en la administración.

### 3. Evaluación de cursos alternativos:

En esta se examina, se mide y se compra contra los objetivos y premisas, se evalúan y aquellas alternativas que estén de acuerdo con los objetivos y metas, nos quedamos con ellas. Es posibles que ciertas alternativas parezcan más rentables, pero exigen mayor desembolso de capital a un largo periodo de recuperación, otras perecerán menos redituables, pero con menor riesgo y otras también podrán convenir más a nuestros intereses.

### 4. Selección de un curso de acción:

Este es el punto donde se adopta el plan, es decir el verdadero punto de la toma de decisiones. Este análisis y selección de los recursos revelan que al administrador puede optar por seguir varios cursos de acción en lugar de uno solo.

### 5. Formulación de planes derivados:

Una vez tomada la decisión anterior, la planeación no puede darse por concluida pues lo indicado es dar el séptimo paso, ya que todo plan principalmente requiere invariablemente de planes derivados en apoyo al básico, sobre el principal.

### 6. Traslado de planes a cifras:

En todas las organizaciones se deberán poner en práctica los pasos antes mencionados para realizar una planeación más objetiva y real. En este paso se le da significado a la toma de decisiones y al establecimiento del plan, mediante una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos globales de una empresa son la suma total de los ingresos y los gastos, con las utilidades, presupuestos de las principales partidas del balance general (efectivo y gastos de capital). Si los presupuestos son bien elaborados

sirven de medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se pueda medir el avance de la planeación.

✓ Planeación: es la determinación racional de adonde queremos ir y como llegar allá.

✓ Propósito de la planeación: es determinar lo que debe hacerse esta semana, o este mes, o este año, para siempre estar en una situación satisfactoria.

✓ Proceso de planeación: la planeación en si requiere planear, la decisión de quien a sumirá la responsabilidad de la actividad de la planeación

✓ Primera: la planeación es el trabajo es el trabajo y por tal no es algo voluntario.

✓ Segunda: la planeación requiere una similitud en el método, dentro de toda la compañía.

✓ Tercera: la planeación está dirigida necesariamente hacia la obtención de objetivos.

### **2.5.5. Análisis de FODA como parte de herramienta de planeación**

De acuerdo con Koontz (2012), una herramienta fundamental para la planeación estratégica es el análisis de FODA, que utiliza la matriz SWOT: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en español FODA, es de uso corriente para facilitar su memorización.

Los elementos internos: son las fuerzas generadas y propias de la empresa, y a su vez las debilidades que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan en razón del avance tecnológico y de administración de las demás empresas.

Los elementos externos: la competencia, fortalezas y estrategias, así como sus debilidades junto con el desarrollo económico, social, tecnológico, y las circunstancias políticas, representan oportunidades o amenazas.

FODA: es un método para evaluar fuerzas y oportunidades, debilidades y amenazas

Evaluación Interna: Las fuerzas son internas y requieren aprovechar para avanzar las debilidades son los problemas internos de eficiencia y efectividad.

Evaluación externa (del entorno): Las oportunidades son los elementos que existen en un momento dado, básicamente externo, que nos permiten avanzar hacia la visión estratégica. Amenaza lo que implica alerta a lo que se está por venir, que por igual resulta un peligro y debe ser corregido inmediatamente.

## **2.6. Organización**

Según García (2012), acción y efecto de organizar u organizarse: la manera como están estructurados los diferentes órganos o parte de un conjunto, complejo, conjunto de persona que pertenecen a un cuerpo o grupo organizado. Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

De acuerdo con Hernández, (2011), la fase del proceso administrativo en la que se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social, definiendo las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puesto, estableciendo la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, así como las líneas de comunicación formal para facilitar la comunicación y cooperación de los equipos de trabajos, con la finalidad de alcanzar los objetivos y estrategias.

Según Ponce, (2011),” Es la estructura de las relaciones que se deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

“Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización” (Stoner, 1995, p.14).

### **2.6.1. Importancia de la organización**

Según Hampton (1992), hay varias razones:

- ✓ La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.
- ✓ Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y empírico.

### **2.6.2. Herramientas de organización**

Las herramientas de organización son todas aquellas que apoyan en esta etapa del proceso administrativo.

Las más importantes y comunes que utilizan las empresas son:

- a) Organigramas.
- b) Diagramas de flujo.
- c) Análisis de puestos.
- d) Manuales de organización.

Organigramas: son las representaciones graficas de las estructuras lineales funcionales. Se denominan así en razón de que se expresan gráficamente la división del trabajo y las líneas de autoridad y comunicación formal.

Diagramas de flujo: son representaciones graficas del conjunto de operaciones que se realizan en un proceso productivo de repetición continua, en razón de cada uno de los productos que se obtienen de ellos.

Manuales de organización: son compendios de todos los documentos administrativos, relativos a la estructura, sus organigramas, la organización de los procesos, los puestos y las funciones, que van acompañados de cartas de

presentación, la misión, la visión y los valores, además de la historia de la organización.

Análisis y descripción de puestos: es un método administrativo para estudiar las unidades de trabajo, que consiste en separar todas las actividades que se realizan en un puesto y las partes que lo conforman, a fin de conocer a detalle sus componentes.

### **2.6.3. Principios de organización**

Según Fayol (2011), son los siguientes:

- ✓ Principio de Unidad de Objetivo: Una estructura organizacional es eficaz si facilita la cooperación de los miembros hacia el logro de los objetivos de la empresa.
- ✓ Principio Jerárquico: Cuando más clara sean las líneas de autoridad de cada nivel, más eficaz serán las decisiones y la comunicación organizacional.
- ✓ Principio de equidad en carga de trabajo: El trabajo del administrador, cuando organiza una empresa, es equilibrar las cargas de trabajo de forma que todos los miembros tengan, acorde a sus niveles y capacidades técnicas, responsabilidades que se llevan a cabo dentro de una jornada normal de trabajo. La adecuada definición de las responsabilidades permite establecer el sistema de pagos, lo que dará también equidad en las remuneraciones.
- ✓ Principio de Primicias de la autoridad lineales sobre la asesora. También es necesario aclarar que la autoridad, para fines de organización, se clasifica en lineal, staff (de asesores) y normativa. Esto se explica en un apartado especial. Pero el principio es que la autoridad de línea es quien decide, por tener responsabilidad. En todo caso, los asesores de una empresa sólo aconsejan y recomienda. En este caso de conflicto, el asesor va con el superior, quien toma decisión correspondiente.

- ✓ Principio de Primicia normativa. La autoridad normativa debe ser la reguladora y traductora de la estrategia a normas de operaciones, no aun nivel jerárquico que genere burocracia y aislamiento a las áreas.
- ✓ Principio de unidad de mando. Este principio indica que cada miembro de la organización debe ser responsable sólo frente a una autoridad. Esto no implica que el colaborador se aislé, sin espíritu de equipo.
- ✓ De acuerdo con el término de este principio de unidad de mando, al ser responsable implica serlo frente a una autoridad o sin ello, ya que nuestro deber es ser siempre responsable en cada momento con lo que se delegue y confíen.

#### **2.6.4. Actividades importantes de la organización**

- ✓ Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos)
- ✓ Agrupar las obligaciones operativas en puestos
- ✓ Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas
- ✓ Aclarar los requisitos del puesto
- ✓ Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado
- ✓ Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración
- ✓ Proporcionar facilidades personales y otros recursos
- ✓ Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

Tipos de organigramas

Nivel jerárquico: las unidades deben ordenarse en el organigrama de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos de la organización, los cuales varían según su naturaleza, función, sector, ámbito, contenido y presentación.

Por su presentación

- ✓ Horizontales: despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo
- ✓ Mixtos: utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación
- ✓ De bloque. Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos
- ✓ Verticales: presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

Por su contenido

- ✓ Integrales: son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de la organización y unas relaciones de jerarquía y dependencias
- ✓ Funcionales: incluyen las principales funciones que tienen asignadas
- ✓ De puestos, plazas y unidades: indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad.

Por su naturaleza:

- ✓ Micro administrativo: corresponde a una sola organización y pueden referirse a ella en forma global o mencionar algunas de las áreas que la conforman
- ✓ Macro administrativo: involucran a más de una organización
- ✓ Meso administrativo: considera a una o más organizaciones del mismo sector de actividad.

Por su ámbito:

- ✓ Generales: contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico
- ✓ Organigrama: es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de alguna de sus áreas
- ✓ Objeto: es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización
- ✓ Utilidad: Proporciona una imagen formal de la organización.

Facilita el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones y jerarquías y coordinación.

Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional, constituye una fuente organizada de consulta.

## Organización

- ✓ Organización formal: es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente
- ✓ Organización informal: se pueden conceptuarse como redes de alianzas esferas de influencias
- ✓ Organización social: son un grupo de personas constituidos formalmente para alcanzar, con mayor eficiencia, determinados objetivos comunes
- ✓ Organización: la organización es un proceso encaminado a obtener un fin.

### **2.7. Manual de organización y funcionamiento**

Una vez que se han determinado las metas, los planes y las estrategias de una organización, la gerencia debe estructurar una estructura efectiva que facilite su cumplimiento. La estructura de la organización describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización. La estructura de la organización puede describirse en base a tres componentes: complejidad, formalización y centralización (Robbins y Coulter, 2010).

El término complejidad se refiere a la cantidad de diferenciación en una organización. Entre mejor sea la división del trabajo en una empresa, más niveles verticales habrá en la jerarquía y entre más dispersas estén las unidades de la organización geográficamente, más difícil será coordinar las personas y sus actividades.

La formalización se refiere al grado en que una organización depende de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados. Algunas organizaciones operan con un mínimo de lineamientos y poca formalidad.

La centralización describe donde está la autoridad para la toma de decisiones dentro de la organización. En algunas organizaciones la toma de decisiones está muy centralizada en los niveles superiores de la gerencia. En otras organizaciones, la descentralización se caracteriza por tener un nivel de decisión más horizontal delegando al más bajo nivel las decisiones, lo que permite la participación de los miembros de la organización.

El diseño organizacional comprende el desarrollar o cambiar la estructura de la organización. El proceso incluye decisiones acerca de la cantidad de complejidad, formalidad y centralización a utilizar. Estos tres aspectos de la estructura de la organización pueden combinarse e igualarse para crear diversos diseños de una organización.

Según Robbins y Coulter (2010), los principales propósitos del proceso de organización son:

- ✓ Dividir el trabajo a realizar en puestos y departamentos específicos
- ✓ Asignar las tareas y responsabilidades asociadas con los puestos individuales
- ✓ Coordinar las diversas tareas organizacionales
- ✓ Unificar tareas homogéneas en unidades de trabajo
- ✓ Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos
- ✓ Establecer líneas de autoridad formales

- ✓ Asignar y utilizar los recursos organizacionales.

La acción de organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y la eficiencia de las actividades de la organización varían constantemente según se desarrollen las actividades de la misma.

El diseño organizacional, según Stoner, et al., (1996), comprende cuatro pasos básicos:

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división formal del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. Especificar quien depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha organización. Este procedimiento se conoce como la coordinación.

### **2.7.1. Conceptos**

Según Reyes (2004), sea un pequeño emprendimiento, una mediana o gran empresa, de hecho, que todas sin excepción necesitan algún tipo de pauta organizativa. Definir algunas cosas como los valores, la visión y misión, los cuales son los conceptos esenciales que orientan a la empresa hacia un objetivo; sin embargo, hay algo también importante, sobre todo si hay empleados, nos referimos a los organigramas y al Manual de Organización y Funcionamiento, en este capítulo tendremos conocimiento de porque es tan importante tener en cuenta estos dos instrumentos en la empresa, así también veremos la relación que hay entre ellos.

Es muy frecuente encontrar en las pequeñas empresas trabajadores que no saben que deben hacer, sobre todo los que recién ingresan, pasan dos o tres días adivinando cuáles son sus roles. Lo anterior se debe a la falta de organización. El trabajador debe conocer desde el ingreso en la compañía tres documentos claves: las declaraciones estratégicas (visión, misión, valores y objetivos), el organigrama funcional de toda la empresa y del área donde va a desempeñarse, así como el Manual de Organización y Funciones

### **2.7.2. Importancia manual de organización y funciones**

Facilita el proceso de inducción del personal y permite el perfeccionamiento y/o orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados, así como aplicar programas de capacitación.

Determina las funciones específicas, responsabilidad y autoridad de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada dependencia proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.

### **2.7.3. Pasos para hacer manual organizaciones y funciones**

Es un proceso mediante el cual se busca determinar las actitudes, cualidades y capacidades que son fundamentales para una adecuada ocupación.

Para la elaboración del perfil es conveniente tomar en cuenta la experiencia laboral el nivel de formación adquirida y las condiciones de trabajo.

- a) Primer Paso: Análisis de Jerarquización: Luego de reunir la información requerida se revisa la estructura orgánica para determinar la dependencia jerárquica del puesto y con qué unidades orgánicas mantiene una relación directa de coordinación.
- b) Segundo Paso: Análisis desde los objetivos institucionales a partir de la información recogida e revisara si el análisis de cargos realizado corresponde realmente al perfil que la institución desea y necesita para

mejorar el desarrollo de sus funciones: se revisara la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

- c) Tercer Paso: Elaborar la descripción del puesto: Con la información y el análisis realizado se elabora una descripción y especificación del puesto: La descripción del puesto incluye las responsabilidades inherentes al mismo así como las características importantes y las condiciones de trabajo, La especificación del puesto resume las cualidades personales necesarias para el desempeño del puesto.

## **2.8. El Organigrama**

Según Chiavenato, (2004), en toda organización es necesario conocer las relaciones que existen entre los elementos que la conforman, así mismo como las posiciones y funciones que realiza cada uno de estos, es necesario entender la estructura interna en general de la organización; la estructura es uno de los factores claves para alentar al recurso humano a la competitividad y productividad dando como resultado que la organización logre con éxito sus objetivos.

La estructura de la empresa es uno de los factores claves de la organización, por lo tanto es importante conocer los modelos y tipos de organigramas que existen para de esta forma implementar la que más se adapte a nuestras necesidades

### **2.8.1. Ventaja de un organigrama**

- ✓ Obliga a sus autores a aclarar las ideas.
- ✓ Puede apreciar a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción
- ✓ Muestra quien depende de quién
- ✓ Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus partes fuertes y débiles
- ✓ Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía

- ✓ Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se proponga en la reorganización, al hacer planes de corto y largo plazo, y al formular al plan ideal.

### **2.8.2. Desventaja de un organigrama**

- ✓ No muestra más que las relaciones formales.
- ✓ Indica que relaciones se supone que existen y no necesariamente las relaciones reales
- ✓ No muestra la legión de relaciones informales que existe entre los jefes, que suelen ser numerosas y a menudo más importante que las relaciones formales (las relaciones informales pueden ser tales que por ejemplo, un hombre tenga más de un superior o que la supervisión no la ejerza al superior, inmediato, sino de personal Staff del Departamento.)

### **2.9. Dirección**

De acuerdo con García (2012), es la acción de dirigir o dirigirse, personas o conjunto de personas encargada de dirigir una sociedad, establecimiento, negocio.

Desde el punto de vista con Koontz (2011), dirigir es influir en los individuos para que contribuyan a favor del comportamiento de las metas organizacionales y grupales. Incluyendo el liderazgo y comunicación.

Según Fayol (2015), es el arte de manejar a las personas. Hacer funcionar el cuerpo social constituido. Conocer los recursos de la empresa. Inspeccionar periódicamente al cuerpo social.

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

Desde los inicios de la humanidad, siempre han existido personas que toman las riendas de las actividades, comúnmente se les como “Lideres” en la etapa de

Dirección sucede algo similar, para llevar a cabo las actividades administrativas debe existir una persona que tome la responsabilidad de guiar a sus compañeros para realizar las actividades asignadas.

### **2.9.1. Importancia de la dirección**

Es la conducción hacia un rumbo concreto con un objetivo para lograr. Sin embargo, administrativamente es un nivel jerárquico en la estructura, con sus funciones concretas. Todos los ocupantes de los niveles jerárquicos requieren de habilidad directiva, matizada según el nivel de responsabilidad.

Uno de los elementos relevantes de la dirección dentro del proceso administrativo es el liderazgo. Quien ocupa un gerencial general, una gerencia de área o una jefatura requiere de liderazgo para dirigir a sus equipos de trabajo hacia los grandes objetivos de la empresa. Por razones obvias, el nivel más alto es referente.

### **2.9.2. Medios o componentes de la dirección**

- a) Integración: Consiste en conservar, desarrollar las capacidades, mediante gestión de conocimientos, de los recursos humanos internos y en su caso reclutar, seleccionar y contratar a los mejores recursos humanos disponibles en el mercado de trabajo, para cubrir los puestos de la estructura organizacional conforme a los requisitos y política salarial, para después cohesionarlos en la visión y valores de la empresa con el fin de que den lo mejor de sí.
- b) Liderazgo: capacidad directa que permite influir, motivar y comprometer a los colaboradores hacia el logro de los grandes retos de la organización
- c) Motivación: fuente interna de la energía que mueve y entusiasma a las personas, dirigiendo su conducta hacia determinados objetivos y metas
- d) Comunicación: Procesos por los que se trasmite y recibe información: palabras, datos, hechos, ideas, conocimientos o pensamientos, así como actitudes y sentimientos que constituyen a la base del entendimiento, comprensión o acuerdo en común

- e) Supervisión de resultados: es un término que se usa en dos sentidos en la terminología administrativa y de gestión de empresas, por un lado, es un nivel jerárquico, regularmente cercano a los niveles operativos, es el primer nivel gerencial en la base de una pirámide jerárquica, por otro lado, es una función de quien ejerce la dirección en cualquier nivel de la gerencia, de ahí la gerencia, la gestión supervisión y sean elementos indispensables de la dirección ejecutada
- f) Toma decisiones: son resoluciones y definiciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones ambivalentes, También se ha dicho que es la elección oportuna entre dos o más alternativas.

### **2.9.3. Principios de dirección**

- ✓ De la Armonía del Objetivo o Coordinación de Interés: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos
- ✓ Impersonalidad de Mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados
- ✓ De la Supervisión Directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes.
- ✓ De la Vía Jerárquica: Los canales de comunicación deben de ser transmitidos a través de los niveles jerárquicos correspondientes
- ✓ De la Resolución del Conflicto: Es la necesidad de resolver los problemas que surjan, desde el principio y no dejar que crezcan
- ✓ Aprovechamiento del Conflicto: A veces con los problemas que se presentan, se visualizan nuevas estrategias y se saca provecho de los problemas.

### **2.10. Control**

De acuerdo con Münch y García (2009), el control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Mientras que para Fayol (citado por Münch y García, 2009), el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Para Buchele (citado por Münch y García, 2009), el control es el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Según Ponce, (2012), es el establecimiento de un sistema que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se han obtenido los que se esperaban, corregir, mejorar y formular planes.

El control viene siendo como un elemento vital para el sistema administrativo, ya que de esto permite que la empresa mantenga regulada en términos deseados, a través de la planeación.

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (2010), el control puede definirse como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa (p.654).

Sin embargo, Stoner (1996), lo define como el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

Para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición. (p.62)

### **2.10.1. Importancia del control**

Según Münch y García (2009), el control es de vital importancia dado que:

- ✓ Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- ✓ Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
- ✓ Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- ✓ Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establezcan medidas correctivas.
- ✓ Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- ✓ Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- ✓ Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

### **2.10.2. Principios de control**

Equilibrio: Debe de haber un balance entre el control y la delegación.

- a) De los Objetivos: El control existen en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos
- b) De la oportunidad: El control debe de ser oportuno, debe de aplicarse antes de que se presente el error
- c) De las Desviaciones: Todas las desviaciones que se originen deben de analizarse detalladamente y saber porque surgieron, para que en un futuro no se vuelvan a presentar
- d) Contabilidad: Se deben de justificar el costo, que este represente en dinero y tiempo, en relaciones con las ventajas reales que este aporte
- e) De la Excepción: El control debe de aplicarse a las actividades representativas, a fin de reducir costos y tiempo
- f) De la Función Controlada: La función que realiza el control, no debe de estar involucrada con la actividad a controlar.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos y por consiguiente como Empresa su papel fundamental es asegurarse que exista un sistema de control muy eficaz, de tal manera que se pueda ejercer las funciones de manera responsables y partiendo de lo que se quiere lograr como empresa.

### **2.10.3. Elementos Control**

Analizando todas las definiciones citadas se puede notar que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- ✓ En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas
- ✓ En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados
- ✓ En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas
- ✓ Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias

### **2.10.4. Actividades importantes de control**

Las actividades según Robbins (2010, p. 115), son las siguientes:

- ✓ Comparar los resultados con los planes generales.
- ✓ Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño
- ✓ Idear los medios efectivos para medir las operaciones
- ✓ Comunicar cuales son los medios de medición
- ✓ Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones
- ✓ Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias
- ✓ Informar a los miembros responsables de las interpretaciones
- ✓ Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo

planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo, es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además, siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

Las organizaciones usan los procedimientos de control para asegurarse de que están avanzando, satisfactoriamente, hacia sus metas y de que están usando sus recursos de manera eficiente. Las técnicas y los sistemas de control son fundamentalmente los mismos para el efectivo, los procedimientos de oficina, la moral, la calidad del producto y todo lo demás.

#### **2.10.5. Pasos del control**

El proceso básico de control, sin importar donde se encuentre ni lo que se controle se compone de tres pasos:

- 1) Establecimiento de estándares

Debido a que los estándares son simples criterios de desempeño, se trata entonces de definir los puntos seleccionados en todo un programa de planificación en los que se realizan mediciones de desempeño para que los administradores puedan conocer cómo va la marcha de las actividades de la organización.

## 2) Medición del desempeño

La medición del desempeño es la manera como se lleva el registro de los resultados de las actividades de la organización, siguiendo los parámetros establecidos en los planes. Esta medición se puede realizar antes de la actividad como al final de la misma, de esa forma se detecta cualquier medición de los estándares preestablecidos.

## 3) Corrección de las desviaciones:

La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas. Los gerentes pueden corregir las desviaciones rehaciendo sus planes o modificando sus metas. Los tipos de estándares de referencia más comunes son los estándares físicos, de costos, de capital, de ingresos, de programas entre otros.

## **2.11. Empresa**

### **2.11.1. Concepto**

Como plantea Münch (2012), una empresa es un grupo social en el que, a través del capital, el trabajo y la administración, se producen bienes o distribución de bienes y servicios con fines lucrativos o no, tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

“Es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos” (Chiavenato, 2000).

“Es la unidad productiva o de servicios: constituida según aspectos prácticos o legales, integrada por recursos; y apoyada en la administración” (Fernández, 2004).

Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común (Guzmán, 2000).

### **2.11.2. Importancia de la empresa**

Múltiples ventajas demuestran la trascendencia de las empresas; entre las más importantes es posible destacar:

- ✓ Crear fuentes de trabajo.
- ✓ Satisfacer las necesidades de la comunidad al producir bienes y servicios socialmente necesarios
- ✓ Promueven el desarrollo económico y social al fomentar la inversión
- ✓ Son una fuente de ingreso para el sector público mediante la recaudación de impuestos
- ✓ Propician la investigación y el desarrollo tecnológico
- ✓ Proporcionan rendimientos a los inversionistas.

### **2.11.3. Funciones de una empresa**

Las funciones que realiza una empresa son:

- ✓ Función Técnica. Es la función central y el propósito general de toda la empresa. La función técnica define qué es lo que se va a producir o vender dentro de la empresa.
- ✓ Función Financiera. Es la función que se encarga de administrar los recursos financieros de la empresa.
- ✓ Función Contable. Es la función que se encarga de llevar las cuentas administrativas de la empresa.
- ✓ Función Social. Es la función que administra los recursos humanos de la empresa.
- ✓ Función Comercial. Es la función encargada de comercializar el producto.

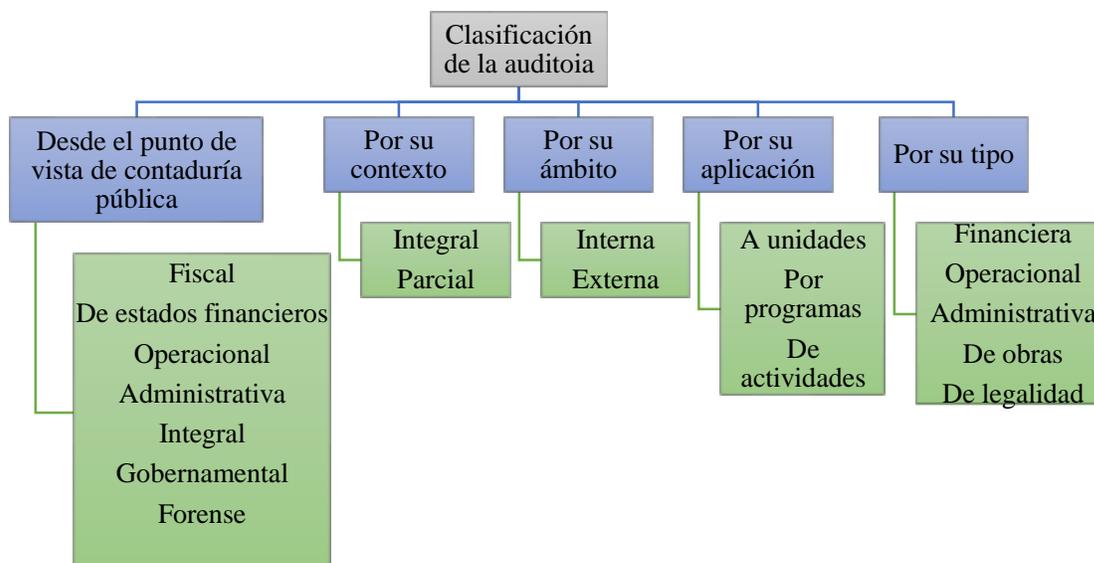
- ✓ Función Administrativa. Es la función encargada de administrar a cada una de las unidades en el cumplimiento de sus funciones.

## **2.12. Clasificación de auditoría**

Con la evolución de la auditoría en los últimos años y la necesidad impaciente de su implementación, dentro de los procesos de control interno de las empresas, provocaron el surgimiento de auditorías más sofisticadas y especializadas con el objetivo de atender meramente puntos específicos y necesidades en particular, hasta hace poco era muy normal escuchar sobre auditoría interna, auditoría externa y gubernamental pero ahora gracias a los cambios y necesidades que surgieron, se puede encontrar términos un poco más precisos.

Clasificar los distintos tipos de auditoría puede ser un poco complejo, debido a que juegan muchos factores, para definir en concreto una clasificación, es por eso que aún no se puede presentar una agrupación general con exactitud, debido a los tipos de auditoría que existen; como ya se mencionó antes, comienzan a surgir auditorías especializadas y con mejores adaptaciones que permiten satisfacer la necesidad de los usuarios, muchos autores han tratado y se arriesgan a proponer lo que para ellos sería la clasificación más adecuada; Sin embargo, después de investigar varias clasificaciones, se puede concluir que la más idónea hasta ahora es la que presentó la autora Velázquez (s.f.), (figura 1).

**Figura 1.** Diagrama de flujo que muestra la clasificación de una auditoría



Fuente: Velásquez (s.f.), Auditoría de Estados financieros.

### 2.12.1. Auditoría externa

Bautista et al. (2009) Establecen, que la auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una organización económica, realizado por un Contador Público, sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formulas sugerencias para su mejoramiento (p.12).

### 2.12.2. Auditoría interna

Santillana (2013), menciona la Auditoría interna es una función que coadyuva con la organización en el logro de sus objetivos; para ello se apoya en una metodología sistemática, para analizar los procesos de negocio y las actividades y procedimientos relacionados con los grandes retos de la organización, que deriva en la recomendación de soluciones. La auditoría interna es una función practicada por auditores internos profesionales, con un profundo conocimiento en la cultura de negocios, los sistemas y los procesos. La función de auditoría interna provee

seguridad de que los controles internos instaurados son adecuados para mitigar los riesgos y alcanzar el logro de las metas y objetivos de la organización (p.11).

### **2.12.3. Auditoría fiscal**

Madrid (2006) argumenta “La auditoría fiscal consiste en, verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes, desde el punto de vista físico (SHCP), direcciones o tesorerías de haciendas estatales o tesorerías municipales” (p. 29).

### **2.12.4. Auditoría de estados financieros**

Sandoval (2012) afirma que “La auditoría de estados financieros se lleva a cabo para analizar, que los estados financieros han sido realizados con forme a los criterios establecidos y políticas adoptadas por la empresa” (p. 18).

### **2.12.5. Auditoría operativa o auditoría de gestión**

Madrid (2006), señala que la auditoría de operación, se define como una técnica para evaluar sistemáticamente una función o una unidad con referencia a las normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración, que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse (p. 28).

### **2.12.6. Auditoría pública o gubernamental**

La auditoría gubernamental tiene como función principal la vigilancia y fiscalización, que ejerce en forma externa la Auditoría Superior de la Federación y las contralorías mayores de hacienda o auditorías superiores locales en sus respectivos ámbitos o jurisdicción (Bautista, et al.,2009).

Como ya se mencionó este tipo de auditorías las realizan organismos especializados, los cuales varían dependiendo el nivel jerárquico gubernamental, por ejemplo:

A nivel federal, actúa la Auditoría Superior de la Federación (ASF). Es el órgano especializado de la Cámara de Diputados, que cuenta con autonomía técnica y de gestión, para decidir sobre su organización interna, funcionamiento, resoluciones y manejo de los recursos presupuestales que le son asignados. Su actuación se rige por un conjunto de disposiciones jurídicas, técnicas y éticas.

Los principales ordenamientos jurídicos que dan origen y norman la actuación de la ASF son la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación. En los últimos años, estos ordenamientos se han modificado para crear un órgano de fiscalización eficiente y moderno.

En el ámbito técnico, la ASF ha emitido diversas normas y procedimientos de auditoría para llevar a cabo, sus funciones y los cuales recogen los avances en la materia. Por su calidad, las normas técnicas institucionales, son similares a las utilizadas por países de mayor grado de desarrollo, y se actualizan constantemente para garantizar su mejora.

La ASF se encarga de fiscalizar, de manera externa, el uso de los recursos públicos federales, en los tres Poderes de la Unión; los órganos constitucionales autónomos; los estados, municipios y en general cualquier entidad, persona física o moral, pública o privada que haya captado, recaudado, administrado, manejado o ejercido recursos públicos federales.

La fiscalización está sujeta, por ley, a los principios de anualidad y posterioridad. La anualidad se refiere a que la institución revisa las cuentas correspondientes a un año fiscal en específico, y la posterioridad implica que esta revisión, se lleva a cabo una vez que los gastos fueron efectuados. Es por esto que la ASF, no tiene facultades para intervenir en los proyectos, programas y gastos en curso; su materia exclusiva es lo reportado anualmente en la Cuenta Pública, por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (ASF, 2016).

A nivel estatal y municipal interviene el Órgano Superior de Fiscalización (OSFEM). El portal del OSFEM (2017) menciona que “El Órgano Superior de Fiscalización tiene sus antecedentes en la extinta Contaduría General de Glosa, que fue creada por el decreto del 3 de octubre de 1825. La transición de GLOSA a OSFEM se estableció el 26 de agosto del año 2004.

Su objetivo principal según Velázquez (2014) es “Planear, dirigir y controlar el proceso de fiscalización de los recursos públicos y las acciones derivadas de él, con apego al marco legal; coordinar y controlar las funciones sustantivas y adjetivas del Órgano Superior de Fiscalización” (p. 42).

En conclusión, se puede enfatizar que, tanto el OSFEM como ASF tienen la facultad de fiscalizar, vigilar y asegurarse de que el recurso público otorgado, fue utilizado de manera correcta por los órganos constitucionales autónomos en los distintos niveles gubernamentales. Además, verificar que la gestión pública se haya realizado eficientemente y con transparencia en sus operaciones.

#### **2.12.7. Auditoría financiera**

Para Marín (2013), menciona que es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión, sobre la situación financiera de la empresa, este proceso sólo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa (párr. 1).

#### **2.12.8. Auditoría de sistemas**

El autor Parra (2008), precisa que la auditoría de sistemas se encarga de examinar y verificar los sistemas de información que la empresa utiliza, con el objetivo de emitir una opinión en cuestión a que, si los sistemas son confiables para la empresa, que cuente con controles de seguridad establecidos para evitar el robo de información. Asimismo, que los hardware y los softwares sean legales, vigentes y actualizados.

### **2.12.9. Auditoría administrativa**

Según Marín (2013), es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo, aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando.

### **2.12.10. Auditoría de programas o de resultados**

Madrid (2006) define que “La auditoría de programas es la auditoría que evalúa la eficacia y congruencia alcanzada en el logro de los objetivos y las metas establecidas, en relación con el avance del ejercicio presupuestal” (p.29).

### **2.12.11. Auditoría de legalidad**

Esta auditoría revisa si la dependencia cumplió con el desarrollo de sus actividades o funciones, sobretodo en el aspecto legal, algunos otros autores la llaman auditoría de cumplimiento. Cabe mencionar que la Auditoría Superior de la Federación realiza este tipo de auditorías, pues revisa si la empresa o dependencia está bajo los lineamientos normativos establecidos por la ley.

Madrid (2006), expone que “La auditoría de legalidad tiene como finalidad, revisar si la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que sean aplicables (leyes, reglamentos, decretos, circulares)” (p.29).

### **2.12.12. Auditoría integral**

Díaz (2006) afirma que la Auditoría Integral permite ampliar los juicios sobre la actuación de la organización, más allá de los resultados que se obtienen con el enfoque tradicional de la auditoría. Mediante la Auditoría Integral se hace posible matizar, ampliar o justificar, abarcando aspectos diferentes, y en ocasiones complejos, algunos de los resultados previamente obtenidos.

### **2.12.13. Auditoría forense**

La Auditoría Superior de la Federación (2016), publicó que “La auditoría forense consiste en la revisión rigurosa, pormenorizada, objetiva y crítica de los procesos, hechos y evidencias derivados de la fiscalización, para la investigación y documentación de un presunto ilícito”.

### **2.12.14. Auditoría de obra**

En virtud de la evolución en los procesos de auditoría y de su importancia que cada vez es más trascendente porque se adaptan a las necesidades contemporáneas, han hecho que las auditorías sean más precisas y especializadas. La importancia de los proyectos de inversión pública y privada en nuestro país ha provocado el surgimiento de este tipo de auditoría.

Ramírez (s.f.) la define como, el examen profesional, objetivo y sistemático de las operaciones de una entidad pública, grupo de entidades similares o un sector de la administración pública, y también privada, que realizan la planificación, organización, dirección y control de proyectos de obras públicas y privadas, a fin de efectuar una evaluación posterior e independiente que permita determinar el grado de eficacia, eficiencia, economía y transparencia de la utilización de los recursos asignados (p.125).

### **2.12.15. Auditoría ambiental**

La Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) (2016), denomina a la auditoría ambiental como, una evaluación sistemática, documentada y objetiva de la efectividad de las acciones realizadas para cumplir con la legislación ambiental y lograr un desempeño superior al exigido por la misma, debe ser independiente y capaz de identificar los problemas presentes y futuros.

## **CAPÍTULO III. CONTROL INTERNO**

### **3.1. Evolución del control interno**

En la época del Imperio Azteca la máxima autoridad de la organización fiscal y de control era el Cihuacóatl, bajo él estaba el Hueycalpixquio calpixqui mayor, quien estaba encargado de recoger todo lo que los Calpixque menores le entregaban, y de llevar las cuentas en los libros respectivos. Los Calpixque menores tenían a su cargo abrir caminos, limpiar las calles, cobrar los tributos y también contaban los cautivos contrarios y los muertos propios de los campos de batalla; Concluidas las guerras, los aztecas imponían los tributos a los pueblos sojuzgados y nombraban al calpixque que habían de recaudarlos, los calpixques llevaban la minuciosa cuenta y razón de todo lo ocurrido, de todo lo gastado y de todo lo adquirido.

Fue a través de jeroglíficos como los aztecas llevaban una cuenta exacta de las entradas a su rústica Hacienda Pública, tanto por concepto de sus tributos como por los de los territorios conquistados. Así, en la nómina de cada uno de dichos territorios se les fijaban las cosas y cantidades que habían de tributar, cada ochenta días se entregaban al calpixqui mayor, quien cuidaba de remitirlas al Cihuacóatl siendo el responsable del control en general para su distribución y buen empleo.

Con referencia al control represivo de las conductas ilícitas de los funcionarios, su implementación se llevó a cabo con penas rigurosas, acordes a la gravedad y a la responsabilidad confiada por los reinos de México, desde una simple amonestación por parte de sus compañeros, cuando el caso no era grave, hasta la encarcelación y muerte, si la falta era importante, existiendo, además, la destitución del cargo, la inhabilitación para ocupar uno en el futuro, sus bienes pasaban al rey, su mujer e hijos eran echados de su casa y si el funcionario tenía el vicio de la embriaguez se le sometía al derrumbamiento de su casa.

Los mecanismos de control preventivo y represivo que en México se originaron conllevaron a un florecimiento de la justicia en los reinos de México y Texcoco que admiraron los españoles conquistadores (Lanz, 1993, pp. 25-80).

Sin embargo, se piensa que el origen certificado del control interno moderno surgió en Venecia en el año 1494, con la creación de la partida doble por el Franciscano Fray Lucas Paccioli, mejor conocido como Lucas di Borgo, en su libro sobre la Contabilidad de partida doble. Brindando de esta manera una pauta para que el control interno se comenzara a integrar internacionalmente, pues la contabilidad de partida doble fue una de las primeras medidas de control en las operaciones de los negocios (González, 2002).

Entre 1824 y 1917 en México, no existió un órgano especializado de la Administración Pública con autonomía funcional, que se encargara de vigilar el control del presupuesto gubernamental, sino que dicho control estuvo a cargo de diversos órganos de la propia Administración, fue a partir de 1917 cuando se inició una nueva etapa en nuestra patria con la promulgación de la Constitución de ese año y con la creación del Departamento de Contraloría, que constituyó uno de los pasos más importantes hacia la eficiencia, economía y moralidad de la Administración Pública.

Uno de los motivos para crear la Contraloría fue el de constituir una oficina que ejerciera una inspección eficaz sobre las finanzas nacionales y que con su intervención oportuna evitara el gasto injustificado o excesivo, así como la defectuosa administración de los bienes nacionales, a través del control previo.

Otra razón consistió en que la Ley Orgánica del 19 de enero de 1918 no derogó, al suprimir a la Dirección de Contabilidad y Glosa, la parte de la ley del 23 de mayo de 1910 que se refería a esa dirección. Quizá esto se haya debido a la premura con que se elaboró la primera ley orgánica del Departamento, a efecto de que cuanto antes comenzara a funcionar, lo cierto es que trajo como consecuencia que la mencionada ley 1910, que antes de la creación de la Contraloría regía oficinas dependientes de la Secretaría de Hacienda, continuara vigente con posterioridad a 1917 (Lanz, 1993, pp. 81-301).

De forma general el control interno en el sector privado, surgió a consecuencia del crecimiento económico de los negocios, algunos autores afirman que fue en la

revolución industrial debido a que implicaba una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración (González, 2002).

En esas circunstancias el control era ejercido por los propietarios, quienes ejecutaban las funciones directivas y supervisaban directa y personalmente el cumplimiento de las normas establecidas por ellos mismos, es decir, ellos creaban un auto control de la función directiva.

Pero a medida que aumentó la complejidad de las empresas se fue imponiendo una división del trabajo que tenía por objeto la especialización de los empleados y sus funciones.

Esto exigía una organización que adecuara los medios necesarios para la consecución de los fines deseados. Un mayor crecimiento de las operaciones provoco mayor dispersión de activos y por consecuencia la descentralización de las actividades comerciales, haciendo existente el distanciamiento de la dirección en el control de las operaciones.

Dicksee (1905), determinó que “Una comprobación interna es un sistema apropiado de comprobación que frecuenta la necesidad de una auditoría detallada, incluyendo elementos como: división de labores, utilización de los registros de contabilidad y rotación de personal” (Citado por Ballesteros, 2013).

Los contadores moldearon la "comprobación interna" para asegurarse contra posibles errores y fraudes. La comprobación interna es el término con el que se llamaba a lo que es hoy control interno, que era conocida como la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos adoptados; que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible y práctico, el máximo de protección, control e información verídica.

El término de control interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución. (Viel, 2009)

La primera definición formal de Control Interno, fue establecida originalmente por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) en 1949: El control interno incluye el plan de organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas, un sistema de control interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas (Citado por Ballesteros, 2013).

En 1985 se fundó COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) en Estados Unidos, siendo una comisión voluntaria constituida por representantes de algunas organizaciones del sector privado en Estados Unidos, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude.

Las organizaciones voluntarias fueron:

- ✓ -La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- ✓ -El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- ✓ -Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA)
- ✓ -La Asociación Nacional de Contadores (ahora el Instituto de Contadores Administrativos [AMI]).

En 1971 se define el control interno en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) como: un plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- ✓ Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- ✓ Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- ✓ Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- ✓ Obtener datos financieros y de gestión completos, confiables y presentados a través de informes oportunos (Ballesteros, 2013).

En 1992, se emite el Informe COSO siendo un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia (Caballero, 2011).

La evolución del control interno fue de la mano con la evolución de la contaduría, quien a su vez ayudó a evolucionar a la auditoría, son tres aspectos importantes que se relacionan entre sí para formar una alianza de vital importancia dentro de las organizaciones, debido a que, el control enfocado a la contabilidad se encarga de que no tenga errores y que se cumplan los objetivos establecidos, maximizando su rendimiento y reduciendo la aparición de fallas dentro de la organización, la auditoría evalúa los controles y a la contabilidad, generando por consecuencia un control de controles.

### **3.2. Concepto de control interno**

Antes de abordar el término “control interno” se debe destacar a que se refiere la palabra “control” con respecto al ámbito empresarial.

Para Pérez (2008) “La palabra control proviene del término francés *contrôle* y significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mandato o a la regulación sobre un sistema”.

El control es el proceso de verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de una organización. Usualmente implica una comparación entre un rendimiento esperado y un rendimiento observado, para verificar si se están cumpliendo los objetivos de forma eficiente y eficaz, tomando acciones correctivas cuando sea necesario en cualquier desviación (Anzil, 2010).

Para Theo Haimann (s.f.) “Control es el proceso de verificar para determinar si se están cumpliendo los planes o no, si existe un progreso hacia los objetivos y metas. El control es necesario para corregir cualquier desviación” (Citado por Anzil, 2010).

Con lo anterior se puede concretar que el control es una serie de fases dentro del proceso administrativo, que se encarga de medir el cumplimiento de los objetivos alcanzados con los objetivos establecidos, verificando los procesos con la intención de prevenir, detectar o corregir errores.

Cuando se hace mención del control interno, se refiere a todos los controles integrados que tienen las empresas, es decir, todos los controles y sistemas que le ayudan a mantener una buena administración y ejecución de sus actividades.

Catácora (1996) expresa que el control interno “Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable”.

Poch (1992) expresa “El control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos”.

Leonard (1990) asegura que “Los controles es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden” (Citado por Chacon, 2002).

Chacón (2002), menciona cual sea la aplicación del control interno que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de

situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargarán de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. Adicionalmente, se cuentan con controles de detección de los cuales se ejecutan durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control. Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control. Además, es necesario definir los objetivos a cumplir. Dichos controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas.

El informe de COSO (Committee of Sponsoring Organizations) (2004) modificó el concepto de control interno quedando de la siguiente manera:

Es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

La seguridad a la que aspira sólo es razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta; y, además, siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes. (González y Almeida, s.f.)

Según Holmes (1994) el control interno es "Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización".

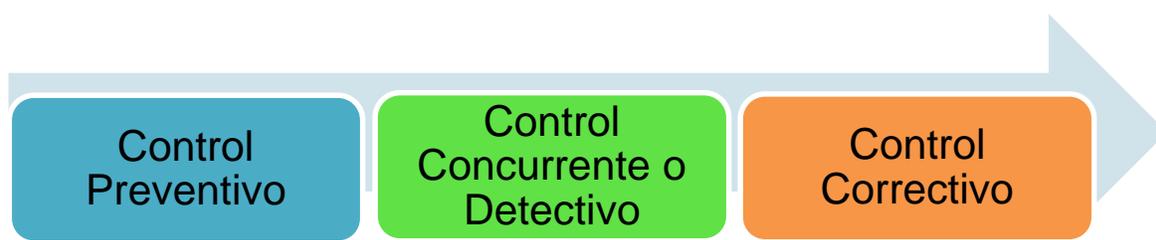
El Control Interno es el sistema interior de una empresa que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados.

Chacón (2002) determinó si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente efectivo. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

### 3.3. Clasificación del control interno

Existe una clasificación dentro del control interno basada en su periodo de aplicación y en sus objetivos

**Figura 2.** Clasificación del control interno



Fuente: Elaboración propia.

#### 3.3.1. Control preventivo

El control preventivo, o de "antes", se enfoca en la supervisión y regulación de los recursos o insumos, con el fin de asegurarse de que cumplen con las normas requeridas. El énfasis de este tipo de controles se basa en prevenir posibles problemas posteriores en el proceso productivo. Este tipo de control también recibe el nombre de control preliminar, precontrol o control directivo. Aun cuando el control preventivo puede contribuir de manera significativa a la efectividad de la empresa, por lo general, no cubre todas las contingencias posibles (Nacional financiera, 2004, p.1).

Los controles preventivos, son el conjunto de mecanismos y procedimientos que se utilizan para analizar las operaciones que se han proyectado realizar, antes de su autorización o antes de que esté en marcha, con el propósito de determinar la veracidad y legalidad de dichas operaciones, y finalmente su conformidad con los planes, programas y presupuestos.

Estos controles garantizan que antes de comenzar una acción se haya hecho el presupuesto de los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitarán. Los presupuestos financieros son el tipo más común de control preventivo a la acción, porque la adquisición de empleados, equipos y suministros requieren dinero. La programación es otro tipo importante de control preventivo, pues estas actividades preliminares también requieren que se invierta bastante tiempo.

El control preventivo es de responsabilidad exclusiva de cada organización como parte integral de sus propios sistemas de control interno. Por tal razón, se dice que el control preventivo siempre es interno. Ya que los administradores de cada empresa son responsables de asegurar que el control preventivo esté integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros, efectuados por el personal interno responsable de realizar dicha labor.

Los controles previos como también se les conoce son los que más deben cuidarse porque son fuentes de riesgo, ya que si uno de esos no se cumple puede incurrirse en compras innecesarias, decisiones inconvenientes, compromisos no autorizados, por lo que aquí también juega la conciencia de los empleados, ya que, si cada uno de ellos se convierten en controles previos, las posibilidades de desperdicio y corrupción, son menores. (Guerra, s.f.)

### **3.3.2. Control Concurrente o Detectivo**

El control concurrente, o de "durante", incluye la supervisión de las actividades que forman parte del proceso de transformación, con objeto de asegurar que tales actividades se desarrollan conforme a las normas establecidas para el negocio. En este tipo de control se hace énfasis en la identificación de aquellas dificultades que

se pudieran presentar en el proceso productivo y que pudieran dar como resultado productos o servicios deficientes. Al control concurrente también se le conoce como control de sí/no, en virtud de que, por lo general, incluye puntos de medición en los que habrá de determinarse si continuar o no con el proceso, realizar alguna acción correctiva, o detener de plano el trabajo (Nacional financiera, 2004, p.1).

Los controles concurrentes o detectivos, son los que se realizan mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida de este tipo de control es la supervisión directa. Así, un supervisor observa las actividades de los trabajadores, y puede corregir las situaciones problemáticas a medida que aparezcan.

### **3.3.3. Controles posteriores o correctivos**

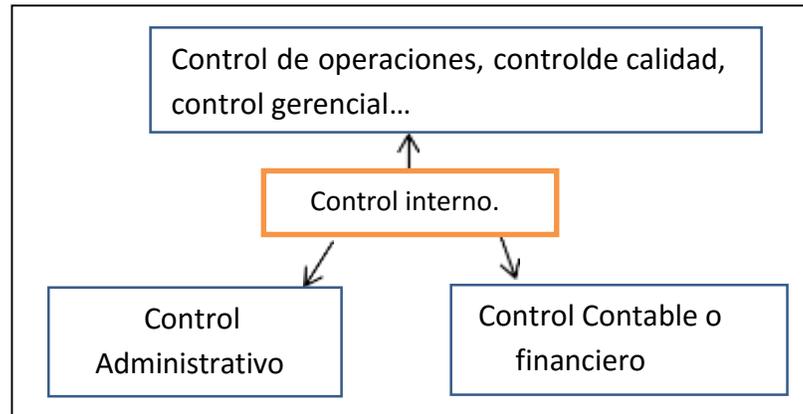
Los controles posteriores, son los que se llevan a cabo después de la acción. De esta forma, se determinan las causas de cualquier desviación del plan original, y los resultados se aplican a actividades futuras similares. Por ejemplo, en las auditorías contables, estadística, contabilidad, etc. (Aula fácil, 2009).

Para Guerra (s.f.) “Los controles posteriores son el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y se practica por medio de la Auditoría Interna de cada organización”

“El control de retroalimentación, o control correctivo, es el que se ejerce después de que un producto, servicio o actividad ha sido terminado, con el objeto de verificar que éste cumpla con las normas y objetivos correspondientes” (Nacional financiera, 2004, p.2).

A pesar de que el control interno está presente en todo el proceso administrativo de las empresas, pone en cierto grado más énfasis en la parte administrativa y financiera. Sin embargo, sea cual sea el tipo de controles maneje la empresa, todos deben estar relacionados y en sincronía, para que juntos formen un sistema de control eficiente

**Figura 3.** Tipos de control



Fuente: Elaboración propia.

### **3.3.4. Control interno financiero**

Comprende el plan de la organización, los procedimientos y registros que conciernen a la custodia de los recursos, así como la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros. Debe estar orientado a una seguridad razonable de que:

- ✓ Las operaciones y transacciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- ✓ Dichas transacciones se registren adecuadamente para permitir la preparación de estados financieros.
- ✓ El acceso a los bienes y/o disposiciones sólo es permitido con previa autorización de la administración.
- ✓ Los asientos contables se hacen para controlar la obligación de responder por los recursos, y su registro se compara periódicamente con los recursos físicos; por ejemplo, el inventario de mercancía.

### **3.3.5. Control interno administrativo**

Comprende el plan de la organización, los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de la gerencia, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de metas y objetivos programados.

La protección de los recursos y la revelación de errores o desviaciones de los mismos es responsabilidad primordial de los miembros de la alta gerencia. Por eso es necesario mantener un acertado control interno administrativo; este existe cuando la administración puede confiar en una autoverificación de las operaciones y actividades sin tener que realizar inspecciones o controles externos a las operaciones normales.

Para que una entidad pueda funcionar, además de dotarla con los recursos necesarios e indispensables (humanos, materiales y financieros), debe poseer organización administrativa compatible con su finalidad o razón de ser. Debe cumplir con el proceso administrativo de: planeamiento, organización, dirección y control.

Características de los sistemas de control interno administrativo

1. De organización: control alcanzado por el modo en que la empresa asigna responsabilidades y delega autoridad, considera dos técnicas principales de control organizativo: estructura organizativa y delegación de autoridad.
2. De operación: control alcanzado mediante la observación de políticas y procedimientos dentro de la organización. Los controles de operaciones son los métodos mediante los cuales una organización planifica, ejecuta y controla la marcha de sus actividades (Anónimo, 2015).

Para culminar se puede enfatizar que un buen sistema de control interno debe contener controles preventivos, detectivos y correctivos, los primeros tendrán la gran función de contribuir al mejoramiento de la organización, evitando la presencia

de errores o fallas, poniéndose en marcha antes de que inicien las actividades, es decir, una de las características principales del control interno es que debe prevenir errores costosos a la empresa en lo mayor posible, mediante la aplicación de controles, que le faciliten su administración previa y reduzca la incertidumbre de errores.

Los controles detectivos se ejecutarán cuando las actividades se estén realizando, y su función es detectar problemas o errores alertando a la administración para su resolución inmediata, buscando las causas de las fallas y por último los controles correctivos, son empleados para enmendar las fallas que pudieron cometerse y de igual forma verificar que no se vuelvan a cometer, aunque llegados hasta este punto es posible que la empresa ya haya gastado recursos económicos innecesarios.

Un sistema de control interno es tan importante en las empresas, porque está compuesto no sólo de un tipo de control, sino de varios tipos, cada uno en un área específica con objetivos específicos y de distinta naturaleza con la intención de satisfacer las necesidades de la organización, este conjunto de controles tiene la finalidad de trabajar conjuntamente para lograr el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, mitigando la aparición de errores y de fraudes.

### **3.4. COSO**

Debido a la gran importancia del control interno dentro de las organizaciones y a que la gran mayoría tomó como referencia a COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway) para establecer su sistema de control interno, se debe hacer mención de dicha organización, aunque es muy amplia y detallada, únicamente se puntualizará lo más importante y lo que ha causado mayor relevancia dentro del ambiente empresarial del sector privado.

Como ya se había mencionado antes, en 1985 se fundó COSO en Estados Unidos, siendo una comisión voluntaria constituida por representantes de algunas organizaciones del sector privado, para proporcionar liderazgo intelectual respecto

a la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude (Asociación Española para la Calidad, s.f.).

Para Cumbal (2015), el COSO es un sistema que permite implementar el control interno en cualquier tipo de entidad u organización, este comité fue quien evaluó y concluyó que la ausencia de orden en los procesos de una entidad, representa una diversidad de riesgos, por lo tanto, es necesario evaluarlos y darles una respuesta inmediata para evitar los posibles fraudes o errores que pudieren surgir, además la Administración de Riesgos de la Empresa (ERM) toma muchos aspectos importantes, como por ejemplo:

- ✓ El establecimiento de objetivos.
- ✓ Identificación de riesgo.
- ✓ Respuesta a los riesgos.

La Asociación Española para la Calidad (s.f.) determinó que:

En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo con base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”.

Según COSO I el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ Confiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

La estructura del estándar se dividía en cinco componentes:

- ✓ Ambiente de Control
- ✓ Evaluación de Riesgos
- ✓ Actividades de Control
- ✓ Información y Comunicación
- ✓ Supervisión

**Figura 4.** Estructura y componentes del COSO I.



Fuente: PwC (2014). 2014 año de transición al nuevo COSO 2013

## **COSO II**

La Asociación Española para la Calidad (s.f.) determinó que, en 2004, se publicó el estándar "Enterprise Risk Management - Integrated Framework" (COSO II) Marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos, implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.

COSO II (ERM) amplía la estructura de COSO I a ocho componentes:

1. Ambiente de control.
2. Establecimiento de objetivos.
3. Identificación de eventos.
4. Evaluación de Riesgos.

5. Respuesta a los riesgos.
6. Actividades de control.
7. Información y comunicación.
8. Supervisión

**Figura 5.** Estructura y componentes del COSO II (ERM).



Fuente: Cumbal (2015). COSO II.

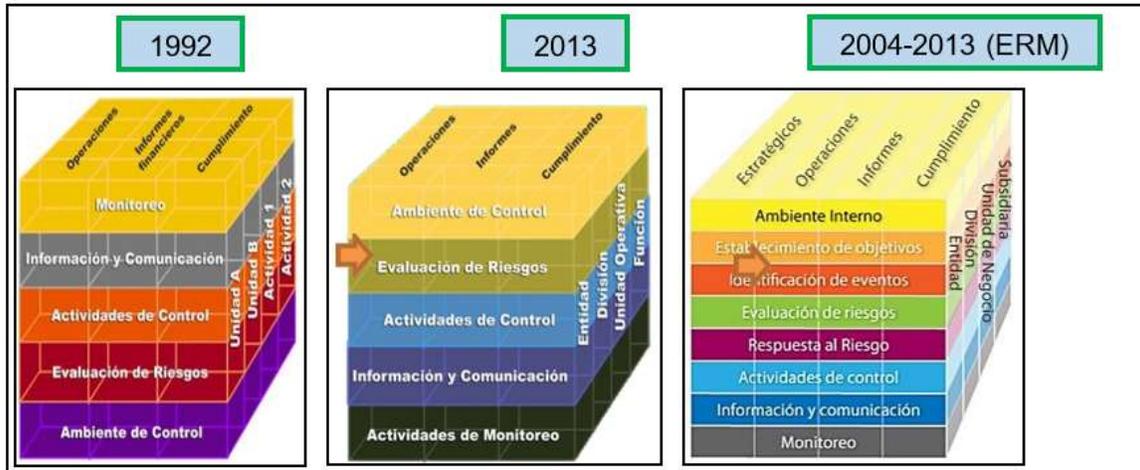
### **COSO III**

En mayo de 2013 publicó la tercera versión COSO III. Las novedades que introducirá este Marco Integrado de Gestión de Riesgos son:

- ✓ Mejora de la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos para adaptarse a los entornos
- ✓ Mayor confianza en la eliminación de riesgos y consecución de objetivos
- ✓ Mayor claridad en cuanto a la información y comunicación. (Asociación Española para la Calidad, s.f.).

A modo de resumir de lo anterior se presenta la evolución del COSO

**Figura 6.** Evolución del COSO.



Fuente: Cumbal (2015) y PwC (2014).

Componentes del control interno:

### 1. Ambiente interno:

El ambiente interno abarca el tono de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan.

### 2. Establecimiento de objetivos:

La empresa debe tener una meta clara que se alineen y sustenten con su visión y misión, pero siempre teniendo en cuenta que cada decisión conlleva a un riesgo, que debe ser previsto por la empresa. Es importante para que la empresa prevenga los riesgos, tenga una identificación de los eventos, una evaluación del riesgo y una clara respuesta a los riesgos en la empresa.

### 3. Identificación de eventos:

Se debe identificar los eventos que afecten los objetivos de la organización, aunque estos sean positivos, negativos o ambos, para que la empresa los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible.

#### 4. Evaluación de riesgos:

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia)

#### 5. Respuesta al riesgo:

Una vez evaluado el riesgo, la gerencia identifica y evalúa posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades de la empresa.

Las respuestas al riesgo pueden ser:

- ✓ Evitarlo: Se toman acciones de discontinuar las actividades que generan el riesgo
- ✓ Reducirlo: Se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas
- ✓ Compartirlo: Se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- ✓ Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

#### 6. Actividades de control:

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.

#### 7. Información y comunicación:

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos, identificando, evaluando y dando respuesta a los riesgos. La comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos. Debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

#### 8. Monitoreo:

Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas (Cumbal, 2015).

### **3.5 Principios del COSO**

PwC (2014) presentó los 17 principios básicos del COSO 2013 relacionados a los componentes principales del control interno.

#### Ambiente de control

- ✓ Principio 1: Demostrar compromiso con la integridad y valores éticos.
- ✓ Principio 2: El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno.
- ✓ Principio 3: Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades.
- ✓ Principio 4: Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes.
- ✓ Principio 5: Retiene a personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de control interno.

#### Evaluación de riesgos

- ✓ Principio 6: Se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos.
- ✓ Principio 7: Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar.
- ✓ Principio 8: Considerar la posibilidad del fraude en la evaluación de riesgos.
- ✓ Principio 9: Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.

#### Actividades de control

- ✓ Principio 10: Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables.
- ✓ Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos.
- ✓ Principio 12: La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos.

#### Información y Comunicación

- ✓ Principio 13: Se genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- ✓ Principio 14: Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades de control interno.
- ✓ Principio 15: Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.

#### Actividades de monitoreo

- ✓ Principio 16: Se lleva a cabo evaluaciones sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.

- ✓ Principio 17: Se evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la alta administración y el consejo de administración (p. 4).

Sin duda el COSO es la referencia por excelencia para las empresas con respecto al control interno, más allá de las normas y procedimientos que implica, el COSO fue desarrollado para detectar eventos potencialmente perjudiciales para las empresas, así como para saber administrar el riesgo, dotando de seguridad a la administración para que este oriente sus actividades al logro de los objetivos con la ayuda de implantaciones y gestiones de control.

Esto trajo como beneficio mejoras a la organización empresarial, pues ayudó a reducir los errores costosos, brindó información verídica para la toma de decisiones, propicio una mejor relación de los demás controles, optimizando así sus recursos y actualmente apoya plenamente en la detección y prevención de fraudes cuando se conjuga con la auditoría forense.

El control se encuentra compuesto por cinco aspectos que se encuentran interrelacionados y que tienen su origen en la gestión administrativa de las organizaciones, además de encontrarse integrado a los procesos administrativos; estos también pueden ser considerados como un conjunto de normas que se utilizan en la medición del control interno y ayudan a determinar su eficacia y eficiencia (Aguilar y Cabrale, 2010).

### **3.6. Componentes del control interno**

Los componentes del control interno son los siguientes:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión o monitoreo

### **3.6.1. Ambiente de control**

Un ambiente de control adecuado, permite que las organizaciones tengan la seguridad de llevar a cabo procesos que se encuentren exentos de fallas significativas, que permiten el adecuado uso y evitan el uso no autorizado de los recursos, de la realización y registro eficiente de las operaciones y en consecuencia se obtendrán también estados financieros razonables que son una real representación de la situación económica y financiera de las organizaciones (Escalante, 2014).

Se puede afirmar que existe dentro de las organizaciones un adecuado control interno si se evidencian los siguientes aspectos:

- Se da una estructura organizativa
- Son aplicadas adecuadas políticas administrativas
- Se cumplen con las leyes y políticas propuestas por la empresa y que fueron correctamente asimiladas por el personal de la organización.

### **3.6.2. Evaluación de riesgos**

La adecuada identificación de los riesgos se ha convertido en un elemento indispensable en la administración financiera, esto debido a que las organizaciones se desenvuelven en un entorno cada vez más globalizado y sofisticado, donde es importante anticiparse a situaciones adversas (Rodríguez, Piñeiro, y de Llano, 2013).

La evaluación de los riesgos contribuye en la descripción con el que los directivos podrán identificar, analizar y administrar, los riesgos a los que se pueden enfrentar las organizaciones y el resultado proveniente de esta acción (Rivas, 2011). De esta manera la evaluación de riesgo consiste en la identificación y el análisis de diversas situaciones que impidan la consecución de los objetivos de la empresa. Es importante que la organización disponga de mecanismos que le permitan afrontar estos posibles cambios.

Es importante el análisis de los riesgos en los que puede incurrir la organización, este análisis puede convertirse en un método sistemático que permite la planeación, identificación, evaluación, tratamiento y monitoreo de la información que se encuentran asociados a las actividades organizacionales; este análisis le permite reducir sus riesgos y aumentar sus oportunidades (Vanegas y Pardo, 2014).

El riesgo es una condición del mundo real en el cual hay una exposición a la adversidad, conformada por una combinación de circunstancias del entorno, donde hay posibilidad de pérdidas (Cruz, 2013). Es preciso que la empresa ejecute actividades o programas de prevención los cuales deben enmarcarse en un proceso lógico, sistemático, documentado y que puede ser difundido de forma interna con el propósito de garantizar la gestión correcta de la actividad (Solarte, Enríquez y Benavides, 2015).

### **3.6.3. Actividades de control**

Son las normas y procedimientos que se constituyen en las acciones necesarias en la implementación de las políticas que pretenden asegurar el cumplimiento de las actividades que pretenden evitar los riesgos. Las actividades de control se realizan en todos los niveles y en todas las funciones de la organización, donde se incluye aspectos como los procesos de aprobación y autorización, las iniciativas técnicas, los programas y las conciliaciones (Castañeda, 2014).

Las actividades de control pueden clasificarse en: preventivos, detectivos y correctivos, además pueden incluirse controles a los manuales de usuario, de tecnología de información y controles administrativos. Básicamente las actividades de control deben encontrarse relacionadas con el tipo de empresa y con el personal y las funciones que realiza dentro de ella.

#### **3.6.4. Información y comunicación**

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de una manera que llegue de forma oportuna a todos los sectores y permita además asumir las responsabilidades individuales, esta comunicación debe ser considerada parte de los sistemas de información de la organización donde el elemento humano debe ser partícipe de las cuestiones relativas a lo concerniente a gestión y control (Gómez, Blanco, y Conde, 2013).

De esta manera este componente tiene el propósito de facilitar la información en el menor tiempo que le permita al personal cumplir con sus responsabilidades y a su vez mostrando veracidad y fiabilidad en dicha información. Para ello, la entidad cuenta con sistemas de información eficientes orientados a producir informes sobre la gestión, la realidad financiera y el cumplimiento de la normatividad para así lograr su manejo y control (Hernández, 2016).

#### **3.6.5. Supervisión y monitoreo**

Una estructura de control interno no puede garantizar por sí misma una gestión eficaz y eficiente, con registros e información financiera íntegra, precisa y confiable, ni puede estar libre de errores, irregularidades o fraudes (Rebaza y Santos, 2015). Bajo este concepto se evidencia la importancia de la actividad de supervisión y monitoreo.

La supervisión y el monitoreo son herramientas de política que hacen parte del ambiente de las organizaciones. Ambos presentan un enfoque de mejora continua que a través de la evaluación, monitoreo y supervisión se encargan de la eficacia y eficiencia del Control Interno a partir del seguimiento; la supervisión identifica si las acciones realizadas en cada nivel del proceso llevan hacia otros niveles; mientras que el monitoreo incluye actividades de supervisión realizadas directamente por diferentes estructuras de dirección dentro de la organización previniendo hechos que generen pérdidas o actividades costosas (Vega y Nieves, 2016).

### **3.7. Importancia del control interno en las empresas.**

Amaro (2013), menciona que es necesario que una empresa establezca un control interno, ya que con esto se logra mejorar la situación financiera, administrativa y legal. Asimismo, puntualizó que, es necesario implantar un control interno en la empresa o negocio para poder crecer y permanecer en el mercado.

El control interno, en los últimos años, ha adquirido gran importancia en el nivel financiero, administrativo, productivo, económico y legal, pues permite a la alta dirección de una organización dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos empresariales.

Todo lo anterior por medio del establecimiento de aspectos básicos de eficiencia y efectividad en las operaciones, así como confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, estas enmarcan la actuación administrativa (Rivera, 2015)

Es cierto que el control interno colabora a que la empresa logre sus metas y objetivos de desempeño y rentabilidad. Sin embargo, es importante tener claro que el control interno también tiene sus limitantes, y es que no puede cambiar una administración inherentemente pobre, a una buena, tampoco puede cambiar políticas gubernamentales, las condiciones económicas, no asegura el éxito ni la supervivencia y, por último, no proporciona una seguridad absoluta de que los objetivos del negocio se logren.

Es por ello, que el control interno debe apoyarse en los colaboradores de la empresa, la aplicación de mejores prácticas empresariales y el uso de herramientas que colaboren a la efectividad, eficacia y eficiencia de las tareas, contribuyendo a que la empresa tenga un proceso integrado de control, que dé valor al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Rivera, 2015).

García (2014) enfatizó que la carencia de un programa de control expone a empresas tanto gubernamentales como privadas a diversos riesgos, como el fraude, así como a incumplimiento con la normatividad aplicable.

La falta de controles y supervisión dentro de las empresas, fue una de las causas principales por las cuales se cometieron mayores fraudes en México en los últimos 9 años. Sin embargo, esto nos deja con las incógnitas de, ¿Qué controles internos hay que mejorar o implementar? y ¿Cuáles son los controles que previenen el fraude?, las respuestas serían bastantes y coincidirían en que cada tipo de empresa debe ajustar los controles como mejor le convenga apegándose a modelo COSO (Galván, 2010).

El mejor sistema de control interno es aquel que no daña las relaciones de empresa-clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas que mejor convengan a los intereses de la entidad. Por lo tanto, se debe ver, de acuerdo con las necesidades del negocio o empresa, qué control se tiene que implantar o tener (Amaro, 2013).

Si queremos lograr que nuestro sistema de control interno sea totalmente eficaz, tendremos que seguir unas pautas básicas y cumplir unos pasos obligatorios:

1. En primer lugar, antes de nada, lo más importante es establecer unas metas, objetivos y normas, así como unos criterios concretos.
2. En segundo lugar, se debe analizar detalladamente el rendimiento y realizar una evaluación de los resultados conseguidos.
3. Por último, tomar las acciones correctivas pertinentes para mejorar la gestión y el sistema de control interno de la empresa.

Es importante aclarar, que todos estos pasos requieren de algún tipo de acción concreta, y la eficacia de dichos pasos dependerá de todos los empleados que estén

directamente encargados de llevar una tarea y explicar el porqué de los resultados obtenidos. La eficacia del proceso administrativo de la empresa en todos los niveles de supervisión será el resultado de los esfuerzos de los empleados de la empresa (García, 2014).

Amaro (2013) define que los objetivos del control interno son:

- ✓ Proteger los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- ✓ Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales, son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- ✓ Promover la eficiencia de la explotación de los recursos con que cuenta la empresa o negocio.
- ✓ Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- ✓ Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.
- ✓ Velar porque todas las actividades y recursos de la empresa o negocio estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- ✓ Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones.
- ✓ Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la empresa o negocio y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- ✓ Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- ✓ Velar porque la empresa o negocio disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional.

En la actualidad las empresas ya no se pueden dar el lujo de tener pérdidas a consecuencia de los delitos económicos. Además, sería injustificado el hecho de tener alternativas para defenderse y no aprovecharlas, dejando a las empresas vulnerables.

El control interno fue creado para evitar errores dentro de las organizaciones, ayudar a mejorar la eficacia y eficiencia de las operaciones, garantizando hasta cierta

medida que tanto sus operaciones como su información sea verídica, esto conlleva a una buena administración y por ende al logro de los objetivos. Sin embargo, se debe aclarar que el control interno por sí solo no puede funcionar, es decir, las empresas necesitan varios tipos de controles que le permitan operar y aprovechar el máximo de sus recursos sin perjudicar su relación con sus trabajadores y sus clientes, eso significa que debe adaptar un buen sistema de control interno.

Lo más importante en cuanto al control interno de una empresa son las acciones tomadas para dirigir las operaciones. Evidentemente hablar de control interno es fácil, pero implica unas acciones a través de las cuales se hagan palpables, unos resultados evaluables y medibles. También es importante resaltar que el plan de acción que se elabore sea totalmente realista, factible y sencillo de llevar a cabo, por ello, es mejor olvidarse de planes inalcanzables, sumamente sofisticados donde no se lograrían las metas propuestas.

## **CAPÍTULO IV. CONTEXTO DEL MUNICIPIO DE TLATLAYA**

Las Mipymes en América Latina han sido objeto de debate analítico y metodológico, en base a su definición y a sus criterios de demarcación, por su parte en México, el marco normativo y regulatorio de las Mipymes ha sido establecido por la Secretaría de Economía. Después de la formulación de varias taxonomías, la clasificación establecida en 2009 es la primera estratificación de empresas que combina la diferenciación por actividad económica, personal ocupado y monto de ventas anuales, dicha estratificación es la utilizada actualmente por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

***Tabla 1. Estratificación de Mipymes en México, por personal y rango de monto de ventas anuales (En número de personas y millones de pesos)***

---

Sector      Estratificación

	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de monto de ventas anuales	de Tope de máximo combinado	Personal	Rango de monto de ventas anuales	de Tope de máximo combinado	Personal	Rango de monto de ventas anuales	de Tope máximo combinado
Industria	De 0 a 10	Hasta 4	4,6	De 11 a 50	Desde 4,01 hasta 100	95	De 51 a 250	Desde 100,1 hasta 250	250
Comercio	De 0 a 10	Hasta 4	4,6	De 11 a 50	Desde 4,01 hasta 100	93	De 31 a 100	Desde 100,1 hasta 250	235
Servicios	De 0 a 10	Hasta 4	4,6	De 11 a 50	Desde 4,01 hasta 100	95	De 51 a 100	Desde 100,1 hasta 250	235

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Censos Económicos 2014.

#### 4.1. Dinámicas de las Mipymes en la economía y la producción nacional

**Tabla 2. Importancia de los sectores de la economía en México, 2013**

Sector	Número de empresas	Personal ocupado total	Producción bruta total \$
Manufacturas	489,530.00 11.60%	5,073,432.00 23.50%	6,745,772,046.00 48.20%
Comercio	2,042,641.00 48.30%	6,389,648.00 29.00%	1,493,657,863.00 10.70%
Servicios	1,637,362.00 38.70%	8,195,046.00 38%	3,192,733,914.00 22.80%

Otras actividades económicas	61,212.00	1,918,232.00	2,552,149,395.00
	14%	8.90%	18.30%
<b>Total nacional</b>	<b>4,230,745.00</b>	<b>21,576,358</b>	<b>13,984,313,218.00</b>

Fuente: Elaboración propia, con base de (INEGI, 2015, p. 165)

Dentro del análisis de las dinámicas y formas de inserción de las Mipymes en la estructura económica y productiva nacional la diferenciación sectorial tiene gran relevancia. En este sentido, destacan tres tendencias: la alta relevancia productiva de las firmas manufactureras (48% del total), la importancia en número de empresas del sector comercio (48,3% de los establecimientos de 2013 correspondieron a este sector) y el leve predominio del sector servicios como empleador (que emplea al 38% del personal ocupado total, superior al 29,6% del sector comercio y el 23,5% del sector manufacturero).

**Tabla 3. Principales características económicas en México por tamaño de las empresas, 2013 (En porcentajes)**

Sector	Tamaño de la empresa	Número de empresas	Personal ocupado	Remuneraciones	Producción bruta total	Activos fijos
Manufactura	Micro	9.6	20.8	4.1	2.7	4.3
	Pequeñas	4.2	8.8	6.2	4.9	5.6
	Medianas	1.5	16.8	17	15.7	18.4
	Grandes	0.7	53.6	72.6	76.6	71.8

Comercio	Micro	96.9	60.5	28.7	27.1	35.2
	Pequeñas	2.2	11.7	20.8	19.8	18
	Medianas	0.7	12	22.7	23.8	23.8
	Grandes	0.3	15.9	27.8	29.3	23
Servicios	Micro	95.8	61.9	12	22.4	24.3
	Pequeñas	3.7	19.9	13.4	17.5	13.4
	Medianas	0.3	5.7	6	6.8	7.9
	Grandes	0.2	12.5	68.7	53.3	54.4
Otras actividades económicas	Micro	62	6.7	2.1	1.7	0.9
	Pequeñas	27.8	20.5	9.4	6.8	3.3
	Medianas	8.5	27.6	15.2	12.3	5.2
	Grandes	1.7	45.2	73.4	79.2	90.6

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Censos Económicos 2014.

Según la información presentada en la tabla, en el sector manufacturero se destaca tendencias diferenciadas y comunes, sin embargo, la tendencia nacional es contar con un alto predominio de microempresas, las empresas grandes concentran la mayoría del personal ocupado (53.6%), remuneraciones (72.6%), producción bruta (72.6%) y activos fijos (71.8%).

En cuanto al sector comercio igualmente predominan microempresas con un total de (96.9%) y personal ocupado de (60.5%), sin embargo, las remuneraciones, la producción bruta y los activos fijos se distribuyen de forma relativamente similar entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Por su parte en el sector servicios al igual que en el sector comercio, las microempresas son más relevantes en términos del número total de empresas con un (95.8%) y el personal empleado (60.5%), sin embargo, en este sector las grandes empresas tienen una mayor relevancia en términos del porcentaje de

remuneraciones del sector (68.7%), la producción bruta (53.3%) y los activos (5.4%).

Finalmente, en el sector de otras actividades económicas, se observa que se compone en mayor proporción de microempresas, aunque menor al resto de los sectores (62%), dentro del sector, las grandes empresas predominan en el personal que ocupan (45.2%), las remuneraciones que realizan (73.4%), la producción bruta (79.2%) y los activos (90.6%).

#### **4.2.2. Definición e importancia del sector terciario**

Según los expertos en el tema, el sector terciario se refiere al conjunto de actividades relacionadas con la producción de bienes inmateriales o intangibles, estas con aquellas actividades no contenidas en el sector primario (actividades del campo) y el secundario (minería y manufacturas). En este sector se incluye además de los servicios (financieros y de seguros, inmobiliarios, información en medios masivos, profesionales, científicos y técnicos, apoyo a los negocios; educación, salud y asistencia social, esparcimiento, culturales y deportivos, alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, actividades del gobierno y otros servicios) el transporte y el comercio.

A diferencia del comercio, el cual involucra un proceso de distribución de mercancías previamente elaboradas, gran parte de las actividades contenidas en el sector terciario, son de consumo inmediato. Dicho sector, se ha venido expandido de manera importante, presenta una estructura heterogénea, en la cual convergen pequeños negocios de baja productividad con grandes y medianas empresas altamente competitivas.

Su dinamismo se debe en gran parte a las importantes transformaciones sociales, tecnológicas e informáticas que a lo largo de los años han surgido en apoyo a la producción de bienes, debido a la necesidad de los consumidores. Por su parte, Garza (2006), menciona que una población creciente y con mayores ingresos, demanda más y mejores servicios en cuanto a salud, educación y esparcimiento,

de la misma manera requieren capital humano más capacitado, así como equipamiento e infraestructura pública de mejor calidad.

**Tabla 4. Estructura porcentual promedio de actividades 2003-2011**

Estructura porcentual promedio 2003-2011		
Actividades	Nacional	Estado de México
Comercio	23.8	28.46
Inmobiliarios	16.62	21.28
Educativos	7.36	9.72
Transportes	10.99	7.76
Servicios profesionales, científicos y técnicos	5.38	3.56
Servicios de apoyo a negocios	4.04	3.63
Actividades de gobierno	6.16	5.64
Información de medios masivos	5.25	4.14
Salud y asistencia social	4.53	3.67
Financieros y de seguros	6.22	3.51
Alojamiento temporal	4.18	2.82
Esparcimiento	0.62	0.55
Corporativos y empresas	0.64	0.04
Otros servicios	4.2	5.22

Fuente: INEGI (2012)

De acuerdo con datos del INEGI (2012), actualmente el sector terciario aporta el 68.6% del producto interno bruto (PIB) nacional y en él participa el 62% de la población ocupada total, prácticamente más de un tercio (34.6%) de la aportación de este sector a la producción nacional se genera en las dos entidades más pobladas del país, las cuales son, el Distrito Federal ahora llamado ciudad de México (25.6%) y el Estado de México (9.0%), en este último, las actividades terciarias contribuyen con el 64.7% de la producción estatal y ocupan al 68.8% de la población mexiquense.

Por otro lado, la estructura del sector terciario del Estado de México, es estrechamente similar a la nacional, ya que, en ambos casos, el comercio se destaca como el que más aporta a la economía, le sigue el sector de servicios inmobiliarios y de alquiler, servicios educativos y transportes, correos y almacenamientos, conjuntamente estas cuatro actividades aportan más del 55% de la producción tanto a nivel nacional (58.8%) como estatal (67.2%).

### **4.3. Principales sectores de actividad del Estado de México**

A continuación, en la tabla 5 se muestran los principales sectores como son el primario, secundario y terciario del Estado de México.

**Tabla 5. Principales sectores de actividad del Estado de México**

Sector de actividad económica	Porcentaje de aportación al PIB estatal (año 2016)
Actividades primarias	1.5
Actividades secundarias	25.9
Actividades terciarias	72.5
Total	99.9

Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Participación por actividad económica, en valores corrientes (2016).

### **4.4. Contexto del municipio de Tlatlaya**

A principios del siglo XXI, se debe estar al pendiente de lo que ocurre a nivel mundial, ya que todo lo que ocurra afecta de alguna manera al municipio de Tlatlaya, por consiguiente, se deberán tomar en cuenta medidas correspondientes para afrontar cualquier eventualidad aprovechando las oportunidades que la globalización ofrece para el desarrollo del municipio.

El Plan de Desarrollo Municipal de Tlatlaya al vincularse con los Planes Nacional y Estatal de Desarrollo, en sus planteamientos da coherencia a lo establecido en estos documentos rectores, de ahí, que sus objetivos, estrategias y líneas de acción se vinculan con las propuestas a nivel federal y estatal.

Dicha concordancia tiene como finalidad promover la inversión mediante la atracción de inversionistas para generar nuevos negocios en el municipio y por lo tanto nuevas fuentes de empleo, lo cual, se reflejará en el crecimiento económico y desarrollo de la municipalidad. Para materializarlo, es de suma importancia capacitar a los tres sectores económicos para tener mayor productividad dependiendo del área en la que se enfoquen, lo cual, permitirá planear acciones realizables en plazos que se puedan cumplir y generen resultados a largo plazo. En este Pilar temático se abordan asuntos relativos al desarrollo económico e infraestructura del municipio, con el propósito de analizar este tipo de indicadores y mejorar en la medida de lo posible el crecimiento económico, lo cual, repercutirá en la calidad y condiciones de vida de la ciudadanía

#### **4.4.1. Desarrollo económico del municipio de Tlatlaya**

Parte de las principales actividades de la gestión pública municipal, son las inherentes al desarrollo económico de la sociedad, es decir, establecer las facilidades de competencia sana y efectiva en el mercado, que, a través de su crecimiento, se generan beneficios entre otros, la generación de empleos para la población, contar con mayores opciones para adquirir bienes o servicios para la comodidad de la sociedad, mayor recaudación tributaria y una sociedad competitiva.

El desarrollo económico de un País, Estado o Municipio, se forja a través del interés mutuo de gobierno y población de ser una sociedad con alta calidad de vida, que haya una adecuada coordinación entre la autoridad y la sociedad, para establecer políticas públicas que permitan administrar la riqueza de un pueblo en beneficio de ellos mismos, y que tengan cada uno de sus habitantes la posibilidad de que por méritos propios vivir con la mejor calidad posible junto a su familia.

Es por ello, que se puede definir al Desarrollo Económico a nivel municipal, como el conjunto de políticas públicas que permiten a la administración pública contar con las herramientas necesarias para que la sociedad en lo individual cuente con la capacidad económica suficiente para satisfacer sus necesidades básicas y que permita con el paso del tiempo incrementar su y calidad de vida.

Una sociedad puede desarrollarse económicamente, aunque en sus aspectos sociales no muestre mejoría alguna. En tal sentido, la interpretación del desarrollo económico adquiere relevancia en la medida en que se lo compare con el desarrollo social.

Los indicadores representan importantes herramientas para la toma de decisiones ya que transmiten información que permite transformar a la misma en acción. Resultando así fundamentales para evaluar y predecir tendencias de la situación de una región o del municipio en lo referente a las cuestiones económicas y sociales, así como para valorar el cumplimiento de las metas y objetivos fijados en las políticas de gobierno. Por ello cumplen una función activa en el mejoramiento de los procesos de formulación, rediseño, seguimiento y monitoreo las de políticas públicas.

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado, en este caso el periodo es de un año.

EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o disminución de la producción de bienes y servicios del municipio, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad del municipio; el PIB no es un indicador de calidad de vida o bienestar, tan solo material como se muestra en la tabla 6.

***Tabla 6. PIB municipal por sector (Millones de Pesos)***

Municipio	Producto Interno Bruto	Agropecuario, silvicultura y pesca	Industria	Servicios	Impuestos a los productos netos
Tlatlaya	1590.38	1125.00	31.82	284.82	148.75

Fuente: Producto Interno Bruto Municipal 2018, IGCEM 2018.

#### 4.4.2. Desarrollo regional del municipio de Tlatlaya

El Desarrollo Regional es un concepto inherente a la transición de un nivel económico concreto a otro más avanzado dentro de una zona geográfica determinada. Se debe traducir en un incremento del bienestar que se expresa en indicadores económicos, sociales e institucionales.

El desarrollo regional forma parte del desarrollo general de todo país, por lo que su estudio contribuye a comprender los diversos fenómenos socioeconómicos nacionales y dar solución a muchas de las problemáticas a esa escala, como se muestra en la tabla.

**Tabla 7. Indicadores de Rezago Social e Índices de Marginación de la Región XII para el periodo 2010-2015.**

Municipio	Población Total	PIB		Índice de Marginación	Pobreza Municipal %	Índice de Rezago Social	Posición Estatal
		Millones de Pesos (2017)	Ingreso per cápita				

Almoloya de Alquisiras	14846	302.2	\$20,355.70	0.16	66	Medio	18
Amatepec	26610	1066.5	\$40,078.90	0.332	59	Medio	11
Coatepec Harinas	39897	2731.6	\$68,466.30	0.018	54.2	Medio	20
Ixtapan de la Sal	35552	1904.5	\$53,569.40	-0.524	61.9	Bajo	44
Luvianos	27860	1535	\$55,096.90	0.379	82	Medio	10
Sultepec	26832	314.8	\$11,732.30	0.509	81.8	Alto	7
Tejupilco	77799	1670.2	\$21,468.10	-0.1	70.4	Medio	28
Tlatlaya	34937	1590.4	\$45,521.90	0.315	72.2	Medio	12
Tonatico	12324	462.9	\$37,560.90	-0.933	49.8	Bajo	65
Villa Guerrero	67929	4090.7	\$60,220.20	-0.073	57.6	Medio	25
Zacualpan	14958	530.3	\$36,789.70	0.749	77.7	Alto	3

Fuente: Elaboración propia en base a Producto Interno Bruto Municipal 2018, IGCEM 2018.

#### 4.4.3. Actividades económicas primarias

La actividad agropecuaria es la base principal de la economía de los habitantes de Tlatlaya, sin embargo, esta actividad ha ido perdiendo importancia en los últimos años, ya que se tienen limitantes impuestas por la topografía y el tipo de suelo predominante, no se cuenta con la tecnificación ni con infraestructura adecuadas para lograr hacer más productivo a este sector.

En el municipio se destinaron 10,315.72 hectáreas para uso agrícola, destacando el cultivo de maíz; sin embargo, la mayor parte de la producción es para el autoconsumo. Los rezagos en materia de infraestructura vial y de transporte, han constituido otra limitante para la comercialización de este producto en el contexto regional. El cultivo de este producto se realiza en todo el municipio, con mayor aprovechamiento en la zona sur debido a las mejores condiciones topográficas del territorio en comparación con el resto del municipio, asimismo, existen condiciones para practicar la agricultura de riego. Otro de los cultivos importantes dentro del municipio es el frijol.

Existen otros productos que también se cultivan, como es el café; este producto ha encontrado en el territorio municipal condiciones aptas para su cultivo, sin embargo, al igual que el resto, presenta importantes problemas de tecnificación, así como falta de insumos necesarios para obtener mejores rendimientos, utilización de técnicas rudimentarias y falta de capacitación a los productores. El cultivo del mango se ha visto favorecido debido a la disponibilidad de agua y de infraestructura para riego, sin embargo, los principales problemas que se presentan en torno a este producto se refieren a las limitadas posibilidades para su comercialización, situación que ha provocado en los últimos años pérdidas importantes para los productores.

La ganadería, es otra de las actividades principales del municipio de Tlatlaya, y aunque ocupa la mayor parte del territorio municipal (55,236.47ha), es extensiva y el destino de la producción en su mayoría es para autoconsumo, mientras que el resto se vende en mercados locales.

Aun cuando en el municipio las actividades agropecuarias constituyen la base económica de su población, existen importantes rezagos y limitantes que impiden su desarrollo referidos a la falta de organización de los productores, de infraestructura productiva y equipamiento para el comercio y abasto, la falta de capacitación, sin embargo, son actividades que vale la pena rescatar y fomentar en el futuro.

#### **4.4.4. Actividades económicas secundarias**

Cuando la materia prima es transformada se dice que es una actividad económica secundaria. En este rubro, el municipio tiene como principales actividades productivas la generación de electricidad y las industrias manufactureras que son una fuente generadora de ingresos para la población que se dedica a estas labores.

#### 4.4.5. Actividades económicas terciarias

Estas actividades consisten básicamente en la prestación de algún servicio. Cabe señalar que más de la mitad de los mexicanos se dedica a este tipo de actividades. Estas corresponden a niveles más elevados en cuanto al factor monetario, ya que son las mejor remuneradas y son los prestadores de servicios aquellos que se desarrollan en este tipo de actividades, generando ingresos para el desarrollo del municipio.

El sector comercial, ha presentado en la última década un importante crecimiento y participación dentro de la economía local, sobresale el comercio al por menor, principalmente de productos alimenticios, bebidas, tabaco y productos no alimenticios.

**Tabla 8. Aportación en millones de pesos por sector de actividad económica**

Sector de actividad económica	Monto
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	1224.9
Industria	17.2
Minería	0.0
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	12.0
Construcción	0.0
Industrias manufactureras	5.2
Servicios	131.3
Comercio	54.6
Transporte, correo, y almacenamiento, información en medios masivos	5.2
Servicios financieros y de seguros	2.0

Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	29.0
Servicios profesionales, científicos y técnicos corporativos	0.0
Corporativos	0.0
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos y desechos , y servicios de remediación	2.0
Servicios educativos, servicios de salud y de asistencia social	2.0
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	0.6
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	8.9
Otros servicios, excepto actividades gubernamentales	15.7
Actividades legislativas, de justicia y gubernamentales	8.5
Impuestos a los productos netos	102.1
Producto Interno Bruto a precio de mercado E/	1475.5
Valor Agregado a precios básicos	1373.4

Fuente: Elaboración propia en base a Producto Interno Bruto Municipal 2018 IGECM 2018.

Las unidades económicas por sector se encuentran distribuidas de la siguiente manera como se muestra en la tabla 9 donde se cuentan con 294, predominando el comercio al por menor que fue base para realizar el proyecto de investigación.

**Tabla 9. Unidades económicas por sector 2017**

Unidades Económicas por Sector 2017	
Sector de Actividad Económica	
Agricultura, cría y explotación de animales	4

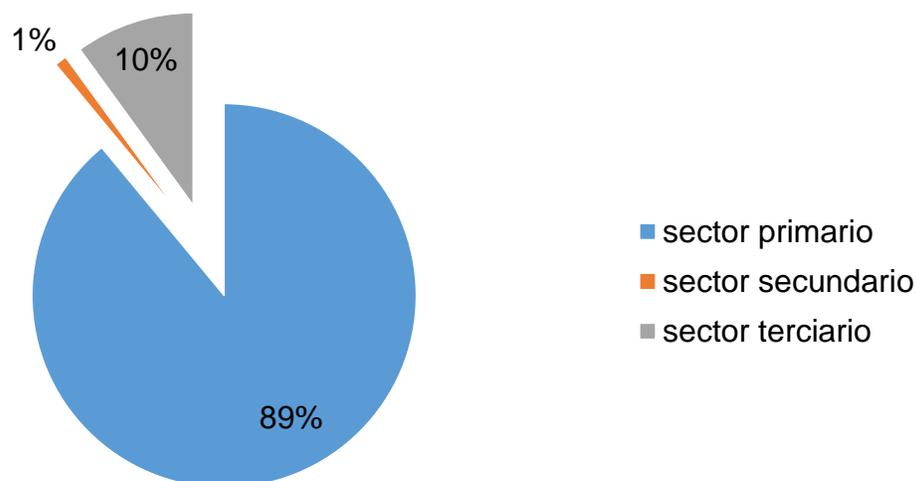
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica	1
Industrias manufactureras	33
Comercio al por mayor	8
Comercio al por menor	129
Transportes, correos y almacenamientos	2
Información en medios masivos	4
Servicios financieros y de seguros	2
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes	3
Servicios profesionales, científicos y técnicos	1
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos	8
Servicios educativos	8
Servicios de salud y de asistencia social	12
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos	8
Servicios de alojamiento temporal	30
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	19
Actividades legislativas, gubernamentales	22
Total	294

---

Fuente: Elaboración propia en base a Producto Interno Bruto Municipal 2018, IGCEM 2018

Las actividades económicas por sector del municipio de Tlatlaya se puede decir que el más predomina es el primario, le sigue el terciario y por último el secundario.

**Figura 7.** Actividades económicas por sector



Fuente: Elaboración propia con base plan de desarrollo 2019-2021 municipio de Tlatlaya

En lo que se refiere a los establecimientos comerciales se cuentan distribuidos como muestra en la siguiente tabla.

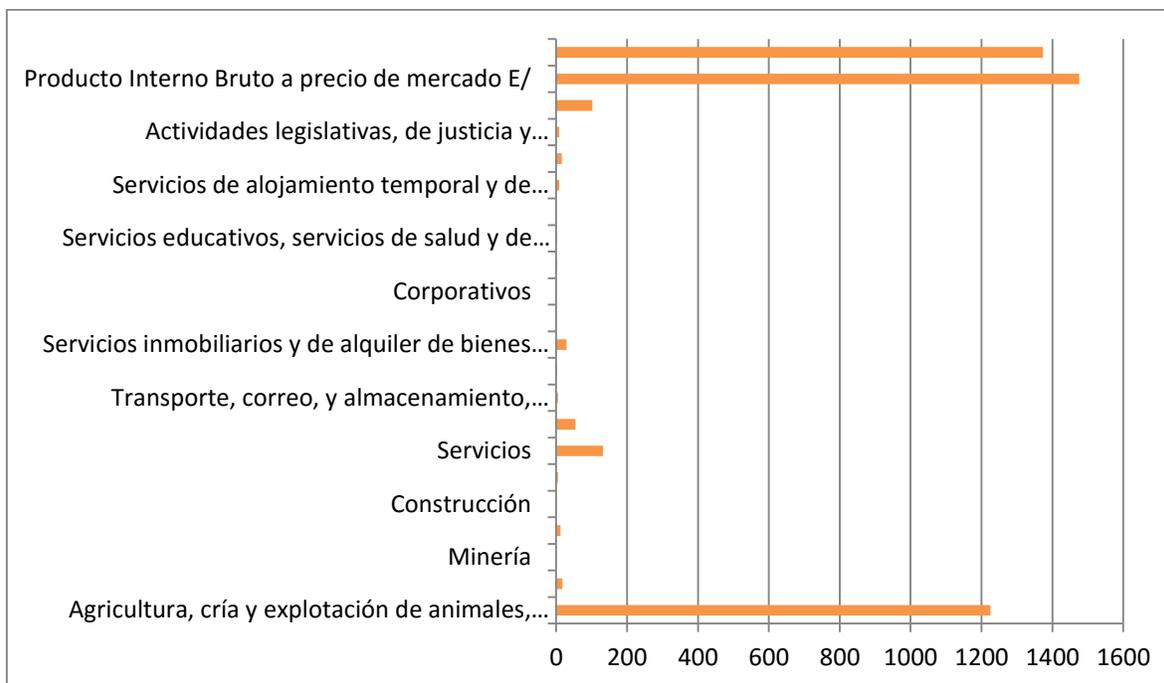
**Tabla 10. Establecimientos comerciales del municipio de Tlatlaya**

Mercados	Tianguis	Rastros	Restaurantes	Farmacias	Refaccionarias	Otros
0	5	0	0	9	0	243

Fuente: Elaboración propia en base a Estadística Básica Municipal, IGCEM 20181

En 2017 el Producto Interno Bruto del municipio fue de 1590.41 (millones de pesos conforme al índice de precios del 2003), lo que representó para la entidad el 0.10%. En referencia a los sectores económicos, en Tlatlaya destaca el sector primario con el 89.10%; en 2017 el municipio registraba 294 unidades económicas, es decir, establecimientos, destacando los comercios al por menor con el 45.9%, es decir, poco menos de la mitad de los establecimientos, como muestra en la siguiente figura 8.

**Figura 8. Actividades por sector municipio de Tlatlaya**



Fuente: Elaboración propia con base a la información de plan de desarrollo municipal municipio de Tlatlaya, 2019.

En cuanto a la Población Económicamente Activa, la cual hace referencia a las personas de 12 o más años que, conforme al Censo de población 2015, realizaron algún tipo de actividad económica (población ocupada) o bien buscaron incorporarse a algún empleo (población desocupada), el municipio tiene una pequeña diferencia con respecto a la entidad, esto es, el 29.32% de la población del municipio cuenta con empleo o está en busca del mismo, 10 puntos porcentuales menos respecto al resultado estatal.

La Población Económicamente Inactiva (PEI), la cual no tiene ninguna actividad económica, es casi la  $\frac{3}{4}$  partes de la población total del municipio (74.5%), lo que nos habla de un municipio en el cual la carga de trabajo recae en muy pocos habitantes.

En lo que se refiere al género de la Población Económicamente Activa, los hombres tienen una mayor presencia, ya que representan el 84% de los habitantes económicamente activos, y solamente un 16% de las mujeres. De la Población

Económicamente Activa, según las cifras del 2015, el 93.52% está ocupada, esto es, que, de la población mayor de 12 años con posibilidades de laborar, la mayor parte está empleado, mientras el 6.48% está desocupada; comparándola con la entidad, tiene un porcentaje levemente por debajo de personas ocupadas. (En la entidad el 94.93% de la PEA está ocupada). De acuerdo a información el censo de población 2010, el perfil de la población ocupada en Tlatlaya es el siguiente:

Referente a la escolaridad, la población ocupada se sitúa de mayor manera en aquellos que solamente concluyeron la primaria (35.57%), y en segundo lugar se ubican aquellos que concluyeron la educación secundaria; lo cual habla de que es un municipio en el cual la mayoría de sus trabajadores, solamente cuentan con conocimientos académicos básicos.

La participación de edad de la población ocupada del municipio de Tlatlaya tiene un comportamiento interesante: el 13.0% de la Población Económicamente Activa tiene de 20 a 24 años, siendo el grupo de edad más activo; seguido de dicho grupo se encuentra el de 30 a 34 años de edad; lo que quiere decir que la Población Económicamente Activa del municipio, es principalmente joven. El sector primario acapara al 43.1% de la PEA ocupada, seguido por el sector terciario con el 31.8%, lo cual refleja la realidad rural del municipio.

## **CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Las Mipymes constituyen la columna vertebral de la economía nacional debido a los acuerdos comerciales y al apoyo que reciben los empresarios en sus negocios o proyectos productivos por parte de los gobiernos estatal y federal. Sin embargo, en

lo que se refiere a los micronegocios familiares, se puede argumentar que constituyen un sector de la economía muy disperso y diversificado; además, sigue existiendo mucha volatilidad en la creación y el crecimiento de estos negocios, pues, según datos de la Secretaría de Economía de México, las posibilidades de que estas empresas o negocios se mantengan con éxito en el mercado nacional rondan, en promedio, entre los dos y tres años.

Lo anterior, se deriva de diferentes causas, como: falta de planeación e información; deficiencias en la operación y la producción; deficiencias financieras, de visión, de gestión interna y en los apoyos para la exportación; corrupción, entre otras (Dussel, 2004; Secretaría de Economía, 2013).

## **5.1. Resultados**

De acuerdo con la fórmula para determinar la muestra se aplicaron 102 cuestionarios a los encargados, dueños y empleados del municipio de Tlatlaya Estado de México.

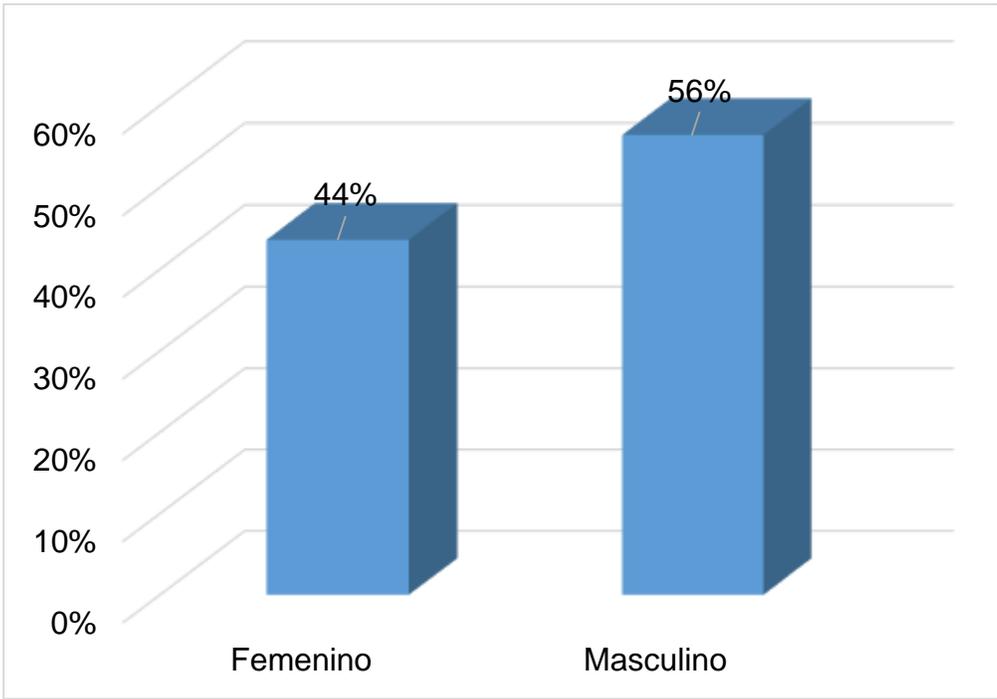
### **5.1.1. Género de los encargados de las Mipymes municipio Tlatlaya Estado de México**

En lo que refiere al género de los encargados de las Mipymes, últimamente las mujeres han adquirido una gran importancia, se pueden encontrar al frente de los negocios, tienen las mismas oportunidades que los hombres, lo cual buscan orden, trabajo en equipo, pudiera haber una limitante que en ocasiones no las dejan tomar las decisiones para comprar o vender. Las mujeres poseen y están a la cabeza de hasta un tercio de todas las empresas que operan en la economía formal en todo el mundo; además, millones de mujeres dirigen pequeñas empresas informales en las economías en desarrollo.

Las mujeres continúan esforzándose por desarrollar una actividad empresarial exitosa a pesar de los escollos con los que se topan, como la discriminación y el acoso en el trabajo, el hecho de asumir el grueso de las responsabilidades

domésticas y, por supuesto, la persistencia de la brecha salarial de género. Imaginemos, pues, a dónde podrían llegar en igualdad de condiciones. Lo cual contribuye el logro de los objetivos de una manera eficiente en este trabajo de investigación 44 % son mujeres y 56 % son hombres como se muestra en la figura 9.

**Figura 9.** Género de los encargados de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México



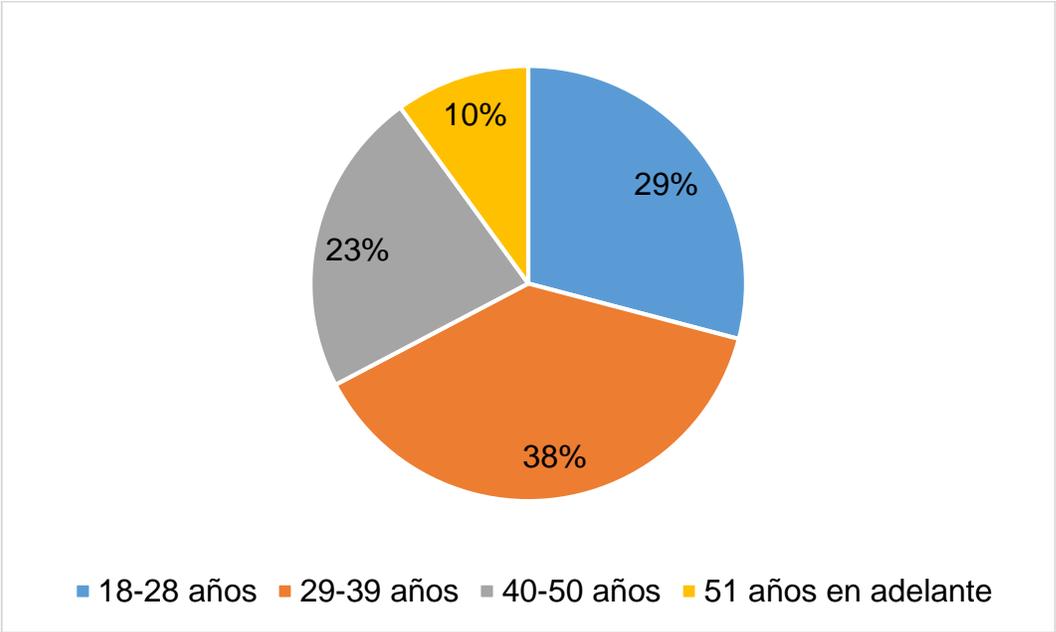
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

**5.1.2. Edad de los encargados y dueños de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México**

Se puede observar que las personas que se encargan de las Mipymes municipio de Tlatlaya son de 29-39 años con 38 %, porque son jóvenes que terminaron la preparatoria y no continuaron con sus estudios profesionales buscaban un ingreso económico que los solvete su vida cotidiana y satisfacer sus necesidades básicas, el 10 % con edad de 51 años en adelante, la mayoría son dueños que se

encontraban en su negocio se mostraron accesibles y decidieron contestar el cuestionario de una manera amable compartiendo sus experiencias en el ámbito empresarial como se muestra en la figura 10.

**Figura 10.** Edad de los encargados y dueños encargados de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México

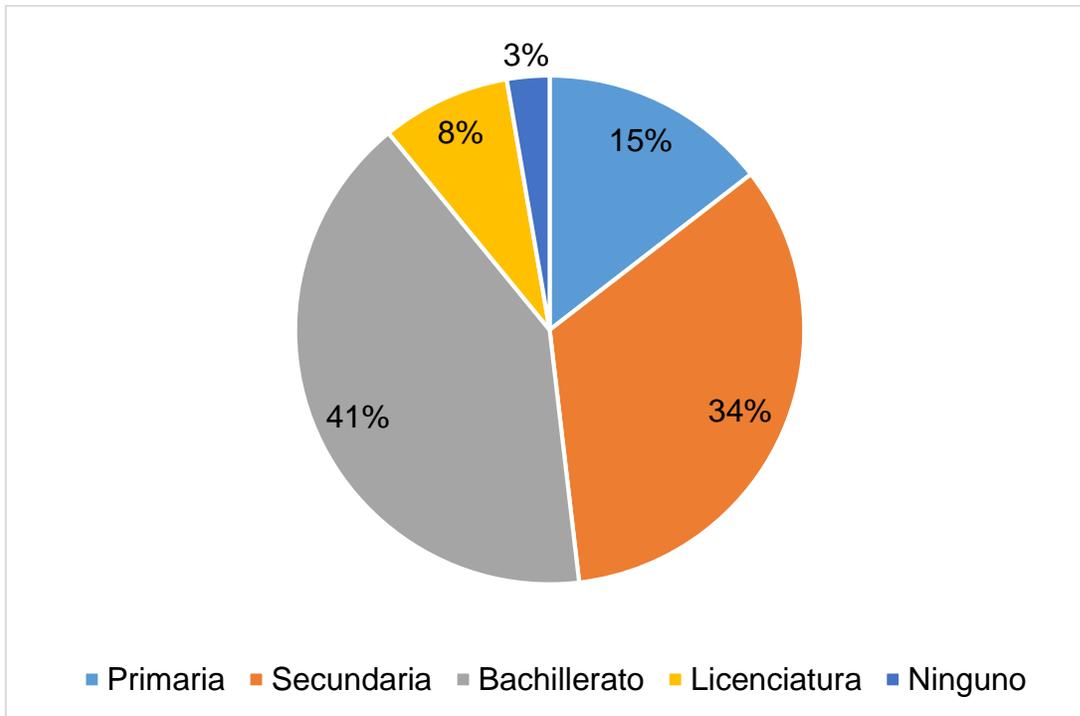


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

**5.1.3. Grado de estudios de los encargados de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México**

En la figura 11 se puede observar el personal que está a cargo de las micro, pequeñas y medianas municipio de Tlatlaya, presentan 15%, 34% de nivel de escolaridad medio superior, básico (secundaria) y 3% no tiene ningún grado de estudio respectivamente.

**Figura 11.** Grado de estudios de los encargados de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México

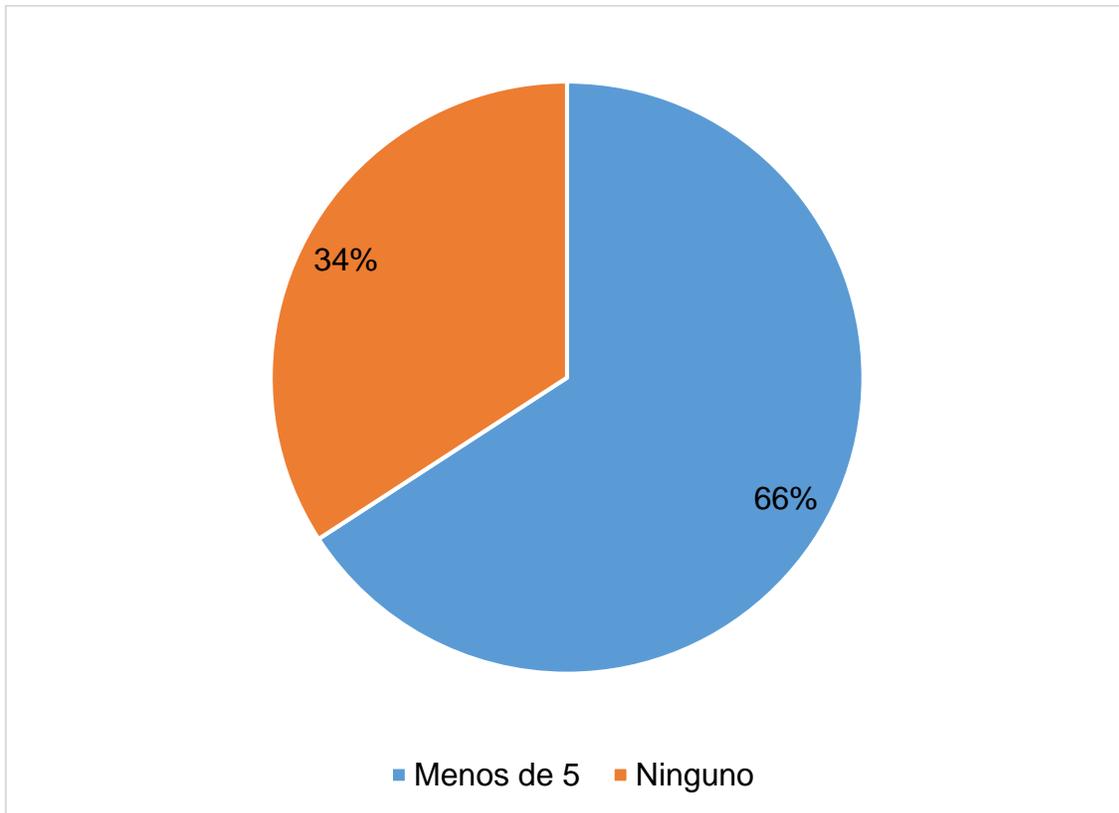


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

#### 5.1.4. Número de trabajadores en las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México

En la figura 12 se observa que la mayoría de las empresas encuestadas son microempresas con 66%, es una parte fundamental del desarrollo de las regiones, son un eslabón fundamental en la economía del país, contribuyen en la generación de riqueza, aumento de la población económicamente activa mediante la generación de empleos y logran satisfacer las necesidades de productos y servicios que la población necesita. Actualmente, en el entorno globalizado donde se desenvuelven, hay dificultades de sobrevivencia y muy pocas logran tener el éxito para poder seguir operando y lograr su crecimiento, el 34% con ninguno trabajador por lo cual se pueden considerar microempresa.

**Figura 12.** Número de trabajadores en las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México

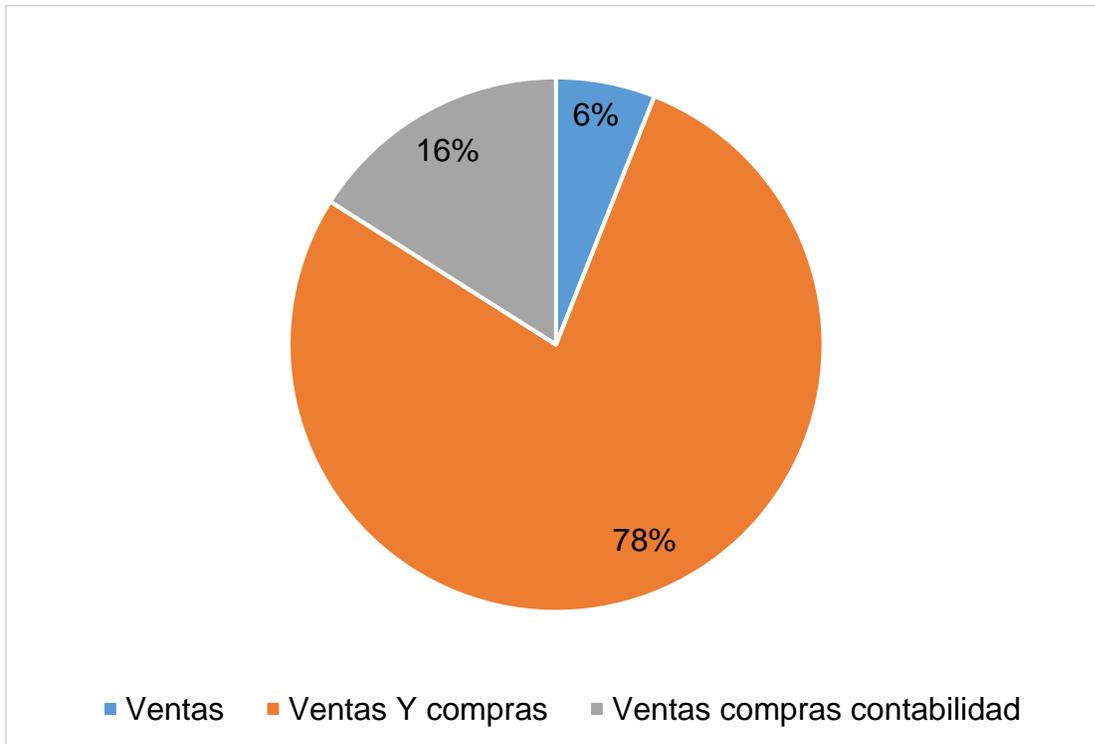


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

### 5.1.5. Áreas de las Mipymes del municipio de Tlatlaya Estado de México

En la figura 13 se muestran los resultados como se encuentran las Mipymes del municipio de Tlatlaya, en cuanto a las áreas funcionales el 78% mencionó que hay ventas y compras, 16% ventas, compras y contabilidad y el 6% ventas, por cual es fundamental contar con una estructura lo cual indique cuales son las funciones y responsabilidades a desempeñar.

**Figura 13.** Áreas de las Mipymes del municipio de Tlatlaya Estado de México



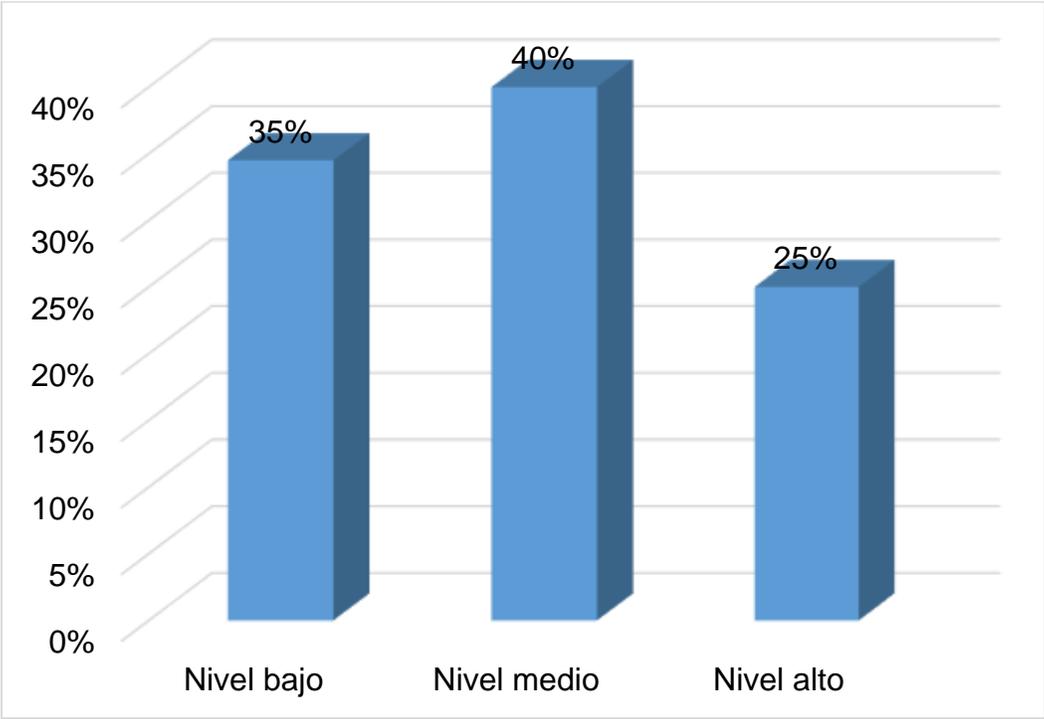
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

### 5.1.6. Ambiente de control de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México

El ambiente de control se muestra en la figura 14, se observa que el 35% de personas presentan nivel bajo en cuanto al conocimiento del control interno de sus empleados, actividades que desarrollan dentro de ella, no se incluye la integridad, valores éticos y estilo de operación de la administración, el 40 % se encuentran en un nivel medio de conocimiento de control interno de los empleados, actividades que desarrollan dentro de ella, sin embargo estas no demuestran independencia en la gestión y se debe supervisar de manera continua para el desarrollo de sus responsabilidades y 25% se ubica en un nivel alto donde se aplica el control, los gerentes han escuchado hablar del control interno, se tiene claridad sobre las funciones que deben realizarse en cada área del negocio, existe una separación en el manejo de recursos entre el negocio y el dueño, se ha establecido un marco de jerarquías entre áreas del negocio, cuentan con manuales operativos o

administrativos para realizar las actividades, se delega responsabilidad y El personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para desarrollar su trabajo.

**Figura 14.** Ambiente de control de los encargados de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México



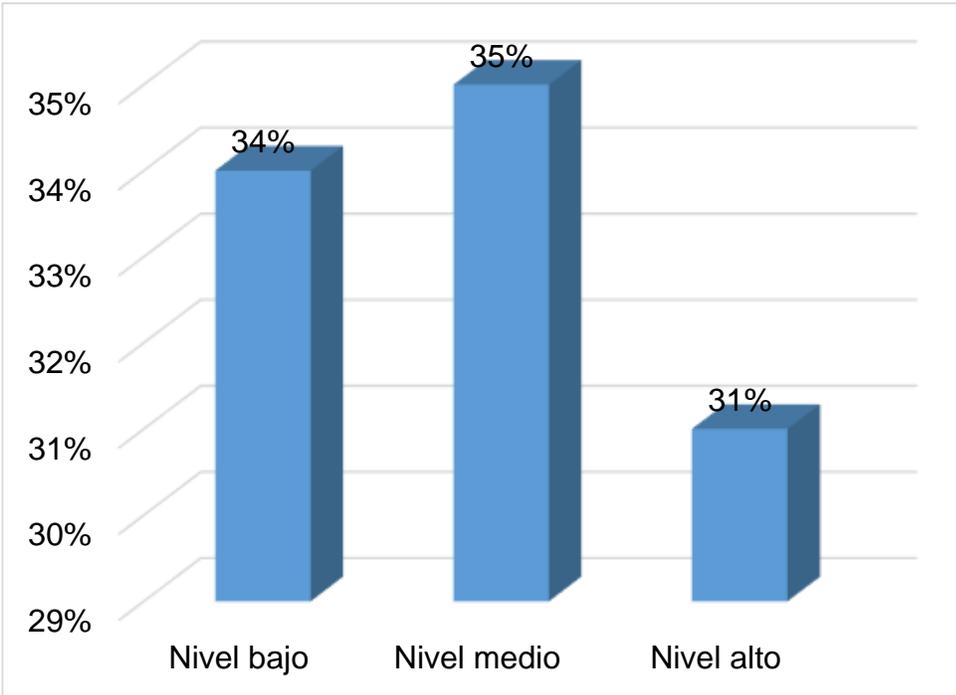
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

**5.1.7. Evaluación de riesgos de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México**

En la figura 15 se presenta la evaluación de riesgos de las Mipymes, 34% es bajo y no es capaz de evaluar la identificación y análisis de los posibles riesgos que se puedan presentar en el futuro. El 35% se ubican en un nivel medio debido a que la empresas de manera informal identifican los riesgos que puedan afectar el crecimiento en el mercado que hoy en día es más competitivo y el 31% se encuentran en un nivel alto por que la empresa sabe identificar los posibles riesgos que se enfrentan en el mercado ya sea internos como externo, lo cual tienen un panorama hacia donde van y que les falta por alcanzar esa metas que genere

utilidades y permanecer en el mercado, se brinda capacitación a los empleados en el uso de las tecnologías, si se presenta un accidente dentro del negocio el dueño asume todos los gastos generados, están al pendiente cuando invierten en un nuevo producto se pregunta a los clientes si lo comprarán, conocen su competencia y saben que si no hacen algo por mitigar los riesgos las ventas disminuyen.

**Figura 15.** Evaluación de riesgos de los encargados de Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México



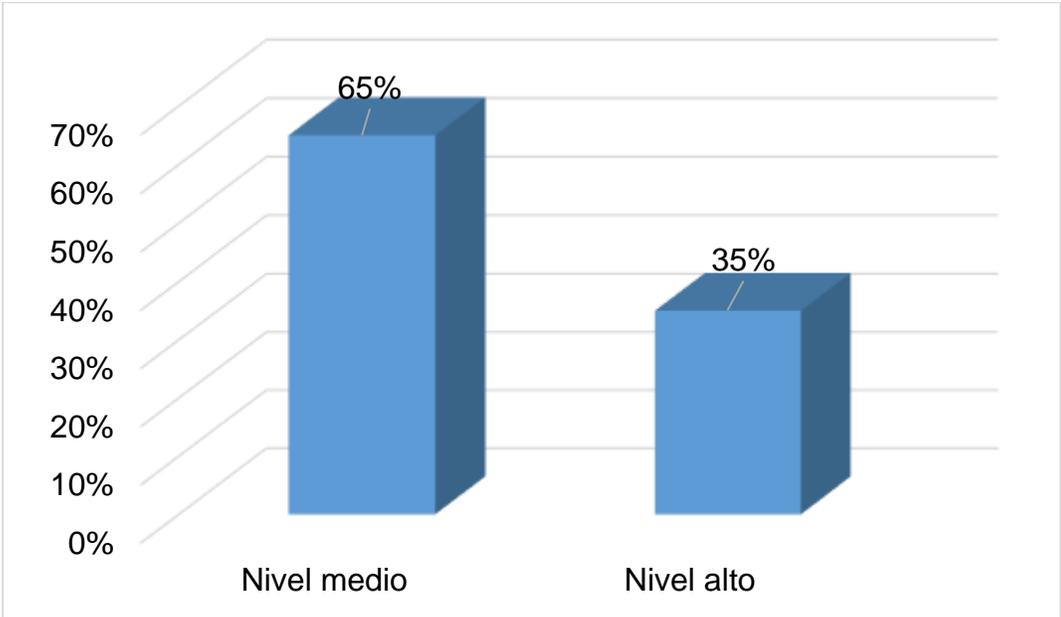
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

**5.1.8. Actividades de control de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México**

En lo que respecta a las actividades de control, como se muestra en la figura 16 el 65% presenta nivel medio donde lleven a cabo las instrucciones de la dirección para identificar los riesgos y adoptar las acciones pertinentes para una mejora continua y el 35% se ubican en un nivel alto la organización selecciona y desarrolla

actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos e implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos. Se identifican oportunamente los factores externos e internos que pueden afectar al negocio, hay poca rotación del personal, se cuenta con las licencias y permisos que el negocio necesita además tienen un contador que le genere su información financiera

**Figura 16.** Actividades de control de los encargados de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México.



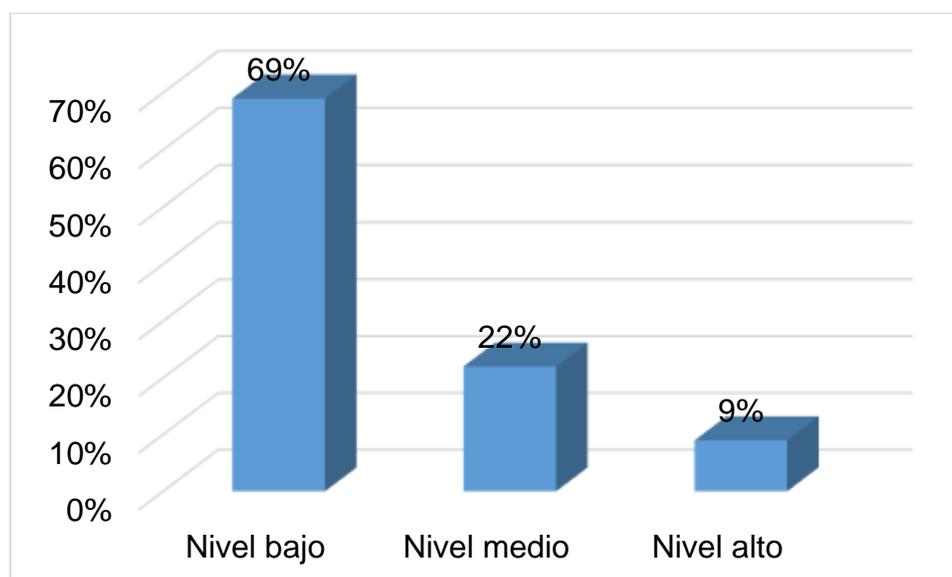
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

**5.1.9. Sistema de información y comunicación de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México**

En sistemas de información y comunicación se aprecia en la figura 17, el 69% de los encuestados presentan nivel bajo esto quiere decir que no cuentan con una comunicación e información pertinente con los trabajadores, que le permitan tener un panorama más claro de la operación del negocio, 22 % se ubican en medio cuentan con una comunicación pertinente y 9% se encuentran en un nivel alto se

genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno, la cual se comunica y se conoce la responsabilidad, manejan un sistema de cómputo para el control de inventarios. El dueño es quien se encarga de realizar la compra de la mercancía, se maneja efectivo cuando efectúa el pago de la mercancía, diariamente lleva un registro de todas las operaciones que se realizan, cuentan con resguardos apropiados para la información financiera contra pérdidas y alteraciones

**Figura 17.** Sistema de información y comunicación de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México



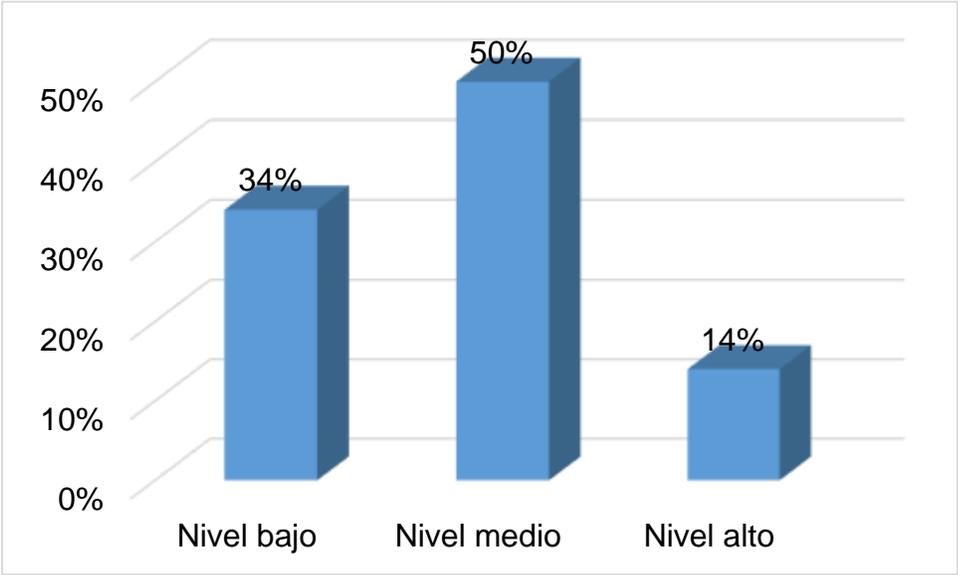
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

#### **5.1.10. Supervisión y seguimiento de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México**

En la figura 18 en el componente de control interno de supervisión y seguimiento 34 % están en bajo ya que casi no se realizan evaluaciones, ni se busca comprobar la efectividad de actividades, el 50 % se ubican en un nivel medio buscan realizar dichas operaciones de una manera informal que les ayuden a seguir operando en el mercado y 14% se encuentran en un nivel alto donde se realizan evaluaciones de

las actividades, busca comprobar la efectividad, en el cual pueden modificar a medida que las circunstancias lo requieran para tener una mejora continua, se realiza un seguimiento de las acciones efectuadas para comprobar el cumplimiento de los objetivos del negocio

**Figura 18.** Supervisión y seguimiento de las Mipymes municipio de Tlatlaya Estado de México



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de esta investigación

El control interno es importante en las organizaciones sin importar el tamaño, por que ayuda a tener un panorama ya sea administrativo o financiero, lo cual es fácil conseguir sus objetivos organizaciones mediante organigramas, políticas, capacitación, manuales, lo cual permitirá permanecer en un mercado que es muy competitivo.

**5.2. Discusión**

En diversos estudios analizados se utilizó como medio de recolección de información un cuestionario, y todos ellos coinciden en la falta de formalidad de un sistema de control interno en las Mipymes, pero como bien comenta Gansauer

(2016), tener un sistema de control interno robusto puede ser costoso. Las pequeñas empresas rara vez tienen los recursos necesarios para invertir en nuevas herramientas y emplear a más personas solo para revisar documentos, controlar la actividad, proteger adecuadamente los datos. Tienen que conformarse con lo que tienen. Pero la buena noticia es que existen medidas sencillas y de bajo costo que se pueden implementar para detener las amenazas más inminentes.

Estudios previos como los de Norka (2005), Shkurti, Manoku y Manoku (2017), Colonio y Calero (2017), Linval (2012), Loan & Finne (2015), Oseifuah & Gyekye (2013), Bilgi, Mihaylova & Papazo (2017), Mazariegos, Águila, Pérez y Cruz (2013), Aguirre y Armenta (2012), Jiang & Li (2010), Adedeji & Olubodun (2018), Bilgi, Mihaylova y Papazov (2017), Oseifuah y Gyekye (2013), Teketel y Berhanu (2009), Oseifuah (2015), Castañeda (2014), Aguirre y Armenta (2012), Lozano y Tenorio (2015), Navarro y Ramos (2016), Escalante (2014), Gómez, Blanco y Conde (2013), Rebasas y Santos (2015), Dextre y del Pozo (2012), Blanco (2005), Gonzales (2013), Rivas (2011), Superior (2015), Baquero (20013), Estupiñan (2015).

Investigan, analizan, estudian, determinan, evalúan el control interno en las pequeñas y medianas empresas. Para obtener información utilizan cuestionarios o entrevistas estructuradas mediante el Modelo COSO. Los estudios en general determinan controles débiles o inexistentes en algunos componentes de la estructura del control interno y sugieren que no importa el tamaño de las empresas todas deben tener un sistema de control adecuado y adaptado a sus necesidades, ya que es una ventaja para la permanencia y el crecimiento de dichos negocios.

Mazariegos, Águila, Pérez & Cruz (2013), la única manera de enfrentar y sobrevivir al nuevo entorno empresarial es con una visión hacia el futuro, donde las organizaciones demuestren capacidad de respuesta y adaptabilidad a los cambios, razón por la cual es indispensable que las empresas sean competitivas, donde demuestren flexibilidad en la producción y rapidez para la comercialización.

Para la gestión administrativa moderna, el comprender de forma adecuada la importancia de un Sistema de Control Interno se constituye en un factor clave en el

objetivo de utilizar de forma eficiente y eficaz los recursos disminuyendo las pérdidas por diversas causas como desvíos y despilfarros, fraudes, entre otros (Lozano & Tenorio, 2015). Por lo que se considera que todas las empresas deben tener un adecuado control interno, debido a que gracias a su correcta gestión también se puede evaluar la calidad de la tarea administrativa (Aguirre & Armenta, 2012).

Como control interno se conoce al contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, como un proceso mediante el cual se asienta el estilo de gestión con el que deberán ser administradas, permiten detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, garantizando de esta manera un adecuado cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos (Navarro & Ramos, 2016).

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable.

También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue a dónde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino (Coopers & Lybrand, 1997, p.7)

El peligro para las organizaciones no es solo por fraude como normalmente se piensa. La información financiera inexacta puede provocar errores costosos en la toma de decisiones o ineficiencias en las operaciones. La falta de controles internos puede conducir a una grave infracción de la ley y normas. En este sentido el daño causado a la salud financiera, la vitalidad y la reputación de la organización no es fácil de reparar.

Para tener éxito en un entorno en constante cambio, es imperativo que las empresas obtengan y mantengan su ventaja competitiva, y una de las formas en que se puede obtener y mantener una ventaja competitiva es a través de la efectividad de su

marco de Control Interno, que incluye servicios primarios (como Ventas, marketing, distribución, compras) y funciones / departamentos de apoyo (como contabilidad y finanzas, recursos humanos, administración).

Así mismo puede elevar el desempeño comercial de una empresa a través de buenas prácticas contables, una función de control interno sólida y efectiva, una asignación juiciosa de capital y recursos, administración de capital de trabajo, sistemas y procesos efectivos, enfoque en la contención de costos reducción de costos, cuentas por cobrar, inventario, entre otros.

En definitiva, el control interno debe utilizarse para apoyar a la organización a alcanzar sus objetivos, cumpliendo con las normas y políticas organizaciones, además, es importante conocer de manera detallada cada aspecto que integra el control interno y que hace parte de su esencia, con el fin de que por medio de este concomitamiento se logre el diseño e implementación de un óptimo control interno dentro de la organización.

## **Conclusiones**

Una vez recabada y procesada la información se concluye lo siguiente:

- ✓ Como principal finalidad de dicho estudio se logró detectar que las Mipymes del municipio de Tlatlaya Estado de México no llevan un adecuado sistema de control interno, justificándolo que les generaría un alto costo, el cual no están dispuestos a desembolsar los dueños.

- ✓ La mayoría de las organizaciones carecen de un organigrama, misión y visión, lo cual ayudaría a conocer sus responsabilidades y duplicidad de funciones.
- ✓ En la actualidad la percepción de la sociedad que va adoptando es diferente a la de hace unos años, un claro ejemplo es que las mujeres son una parte fundamental para la economía del país, claramente en este trabajo se logró detectar el impacto que tienen en las Mipymes de la región, las cuales tiene puestos directivos.
- ✓ Los bloques del ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, sistemas de información, comunicación, supervisión y seguimiento, es muy importante llevarlo a cabo, para ayudar a tener una mejor organización administrativa, contable y financiera para el manejo de sus recursos humanos, materiales, técnicos, realizando sus actividades de una manera eficaz y eficiente.
- ✓ Sin duda alguna este estudio deja un gran aprendizaje, se conoció la realidad de las Mipymes del municipio de Tlatlaya Estado de México, sus necesidades, pero de igual manera les da oportunidad de aprender, mejorar, aplicar los sistemas de control interno ayudado del proceso administrativo para poder generar una ventaja competitiva e impulsar la economía, regional y nacional.
- ✓ Las organizaciones deben contemplar los riesgos internos y externos para identificarlos a tiempo y mejorar con una correcta supervisión de actividades que les ayude a buscar una mejora continua para la consecución de los objetivos organizaciones y así permanecer en mercado que hoy en día es muy competitivo.

## **Recomendaciones**

- ✓ Hacer políticas publicas enfocadas en ayudar a las Mipymes
- ✓ Contar con un estudio mínimo de preparatoria como requisito indispensable para poder aspirar al puesto de encargado.

- ✓ Contar con las licencias y permisos que el negocio necesita
- ✓ Tener una correcta asignación de funciones, para evitar la duplicidad en las tareas que realizan los trabajadores en su jornada laboral teniendo clara sus actividades a realizar.
- ✓ Realizar capacitaciones al personal, para que los empleados puedan aplicar lo aprendido en las distintas áreas del negocio.
- ✓ Se deben realizar de manera constante seguimientos y evaluaciones a todo el personal de la compañía, sin excepción alguna, a las actividades o tareas que realizan, de manera que se logren identificar errores o malas intenciones y se pueda así tomar los correctivos necesarios, todo con el fin de evitar de fraudes o robos a la compañía
- ✓ Contar con manuales de políticas y procedimientos, para que el personal de cada área tenga conocimiento de las funciones que deben cumplir y tengan claro a quién deberían dirigirse en caso de presentarme un problema o comunicar los resultados obtenidos.
- ✓ Realizar un correcto registro de inventarios, para tener un control adecuado de la mercancía con la que cuenta la empresa, evitando así generar pérdidas significativas.
- ✓ Llevar un registro diario de todas las operaciones que se realizan
- ✓ Contar con resguardos apropiados para la información financiera contra perdidas y alteraciones

## **Bibliografía**

Aguirre, R., & Armenta, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. Revista El Buzón de Pacioli, 12(76), 1-17. Obtenido de [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d\\_\\_la\\_importancia\\_del\\_contorl\\_interno\\_en\\_las\\_pequeñas\\_y\\_medianas\\_empresas\\_en\\_mexicox.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d__la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequeñas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf)

- Aguirre, R., & Armenta, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli*, 12(76), 1-17. Obtenido de [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d\\_-\\_la\\_importancia\\_del\\_contorl\\_interno\\_en\\_las\\_pequenas\\_y\\_medianas\\_empr esas\\_en\\_mexicox.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empr esas_en_mexicox.pdf)
- Alegre, Luis; Berné Manero, Carmen; Galve Górriz, Carmen. *Fundamentos de economía de la empresa: perspectiva funcional*, Editorial Ariel, 2000. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>
- Amaro González, Ambrosio. (2013). La importancia del control interno en la empresa. [En línea], [Fecha de consulta: 23 de Febrero de 2017], publicado por: [elempresario.mx](http://elempresario.mx), Disponible en: <http://elempresario.mx/opinion/importancia-control-interno-empresa>
- Amaru, M., C.A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría General y proceso administrativo*. Primera edición Ed. Pearson, México.
- Anonimo. (2015). Control Interno: tipos de control y sus elementos básicos. [En línea],[Fecha de consulta: 16 de Febrero de 2017], de: <http://actualicese.com/actualidad/2015/06/11/control-interno-tipos-de-control-y-sus-elementos-basicos/>
- Asociación Española para la Calidad (AEC). (s.f.). COSO [En línea], [Fecha de consulta: 16 de Febrero de 2017], de: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Auditoría Superior de la Federación (ASF). (s.f.). Acerca de la ASF. [En línea], [Consultado el día 16 de Julio de 2016], de: [http://www.asf.gob.mx/Publication/21\\_](http://www.asf.gob.mx/Publication/21_)

Aula fácil. (2009). Tipos y fuente de control. [En línea], [Fecha de consulta: 19 de Febrero de 2017], de:  
<http://www.aulafacil.com/cursos/119683/empresa/administracion/administracion-de-empresas/tipos-y-fuentes-de-control>

Ballesteros C., L. (2013). Control interno. [En línea], [Fecha de consulta: 16 de Febrero de 2017], de:  
<https://ballesteroscontrolinterno.wordpress.com/2013/12/29/antecedentes/>

Baquero, M. (2013). Manual Práctico de Control Interno. Barcelona: PROFIT.

Barquero, M. (2013). MANUAL PRÁCTICO DE CONTROL INTERNO. Barcelona: Profit Editorial

Bautista S., A; García H., J; López F., J. Y; Rosas G., J. A; Saavedra F., R. (2009). Auditoría de Estados Financieros. Tesis de Licenciatura. Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración unidad Santo Tomas, México, D.F. 327 pp.

Caballero R., N. (2011). ¿Qué es el COSO? [En línea], [Fecha de consulta: 16 de Febrero de 2017], de:  
<https://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>

Calderón, G. (2019). Control administrativo. Recuperado el 27 enero, 2021, de Faqs.Zone: <https://www.euston96.com/control-administrativo/>

Capote C., G. El control interno y el control. Economía y Desarrollo 2001;129(2). <[http://www.dict.uh.cu/Revistas/economia\\_desarrollo/2001n-2/GabrielCapote.pdf](http://www.dict.uh.cu/Revistas/economia_desarrollo/2001n-2/GabrielCapote.pdf)>[[consulta: 12 abril 2010].

Chacón, W. (2002). El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones. Fulldocs.

Chacon, W. (2002, Enero 26). Conceptos de control interno. [En línea], [Fecha de consulta: 11 de Febrero de 2017], Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/conceptos-de-control-interno/>

Chiavenato, I. (2000) Introducción a la teoría general de la administración. México. Ed. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill/ Interamericana editores.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. Ed. McGraw-Hill. México D.F.

Chiavenato, I., Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill, 2000. [https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/introduccion\\_administracion/unidad3\\_pdf3.pdf](https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/introduccion_administracion/unidad3_pdf3.pdf)

COLEGIO DE POSTGRADUADOS. (s.f.). COLEGIO DE POSTGRADUADOS. Recuperado el 16 de MAYO de 2016, de COLPOS: [http://www.colpos.mx/cocoan/cisb/capitulo\\_1.pdf](http://www.colpos.mx/cocoan/cisb/capitulo_1.pdf)

Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos, “Los nuevos conceptos del control interno”, (Informe COSO). (1977). Recuperado de: [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/6694/bertanipolesellosancheztrouila-tesisfce.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/6694/bertanipolesellosancheztrouila-tesisfce.pdf)

Coopers & L. (1997). Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. .

Creswell, J. (2003). Outline: Creswell's Research Design [Esquema: Diseño de investigación de Creswell]. Recuperado de <http://www.ics.uci.edu/alspaugh/human/crewel.html>

Cumbal, J. (2015). Coso II. [En línea], [Fecha de consulta: 19 de Febrero de 2017], de: <http://coso2.blogspot.mx/>

Dextre, J., & Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>

Díaz, J. (2006). Auditoría Integral [PDF]. Publicado por colegio de contadores públicos de México, Comisión de Apoyo al Ejercicio Independiente, [fecha de consulta: 18 de Julio de 2016]. Disponible en: <http://www.ccpm.org.mx/avisos/boletines/boletinindependiente14.pdf>

Escalante, P. (2014). Auditoría Financiera: Una opción de ejercicio profesional independiente para el Contador Público. *Actualidad Contable FACES*, 17(28), 40-55. Obtenido de [https://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/38758/3/articulo\\_3.pdf](https://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/38758/3/articulo_3.pdf)

Estupiñán G., R. (2015). Control interno y fraudes análisis de informe COSO I, II Y III con base en los ciclos transaccionales (Tercera Edición ed.). Bogotá, Colombia: ECOE ediciones Ltda.

Fayol, H. (1971), *Administración industrial y general: previsión, organización, mando, coordinación, control*, Doceava Edición, Texas, Editorial Universitaria. Recuperado de: [http://files.uladech.edu.pe/docente/32805306/ADMINISTRACION\\_I/Sesion\\_2/Contenido\\_Sesi%C3%B3n\\_2.pdf](http://files.uladech.edu.pe/docente/32805306/ADMINISTRACION_I/Sesion_2/Contenido_Sesi%C3%B3n_2.pdf)

Fernández J. A. (1991). *El proceso administrativo*. Ed. Diana. México.

Fernández, J. A. (2004) *Proceso Administrativo*. México Diana México.

Fernández, S., & Vásquez, F. (2014). El control interno y su influencia en la gestión de las empresas privadas de Latinoamérica, Perú y Chimote, 2013. *Revista In Crescendo*, 1(1), 8998. Obtenido de

<http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo-cienciascontables/article/view/247/203>

Finch S., James A; Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. Administración, Pearson Educación, 1996. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>

Galván R., J. Y. (2010). Control interno. [En línea], [Fecha de consulta: 23 de Febrero de 2017], publicado por la revista: contaduría pública, Disponible en: <http://contaduriapublica.org.mx/control-interno/>

García G., R. (2014). Control interno, ¿prioridad para empresas? [En línea], [Fecha de consulta: 23 de Febrero de 2017], publicado por: forbes.com.mx, Disponible en: [http://www.forbes.com.mx/control-interno-prioridad-para-empresas/#gs.SMVqo\\_g](http://www.forbes.com.mx/control-interno-prioridad-para-empresas/#gs.SMVqo_g)

García, T. (2012). Definición de control. En T. García, Diccionario Enciclopédico Larousse (pág. 285). México D.F: EDICIONES LAROUSE, S.A. de C.V, México, D.F.

Gobernanza Democrática. (2011). El Control Interno en el sector Público. España: wordpress

Gómez, C., G. (1994). Planeación y Organización de la empresa. México: McGraw-Hill.

Gómez, D., Blanco, B., & Conde, J. (2013). El Sistema de Control Interno para el perfeccionamiento de la Gestión Empresarial en Cuba. GECONTEC. Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y Tecnología, 1(2), 53-65. Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2396834](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2396834)

- González, A. A. (2013): "La importancia del control interno en la empresa", <<http://www.soyconta.mx/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/>> [19/8/2016].
- González, M. E. (2002, Mayo 26). El control interno. [En línea], [Fecha de consulta: 16 de Febrero de 2017], Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-control-interno/>
- Guerra, M. (s.f.). Sistema de control interno – auditoría. [En línea], [Fecha de consulta: 19 de Febrero de 2017], de: <http://www.monografias.com/trabajos63/control-interno-auditoria/control-interno-auditoria2.shtml>
- Gutiérrez, R., & Católico, D. (2015). E- control en las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional en Colombia. Cuadernos Contables, 16(42), 553-578. Obtenido de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/17380/13882>
- Guzmán V., I. (2000). "La sociología de la empresa". Edición 16 Editorial Jus, 30 p. ISBN: 968-423-006-0
- Hampton, D. (1992). Administración. Tercera edición. Ed. McGraw-Hill. México D.F.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). México: McGraw Hill Education.
- Hernández, R., Méndez, S. y Mendoza, C. (2014). Capítulo 1. En Metodología de la investigación, página web de Online Learning Center.
- Hernández, S. (2011). Definición de Organización. En S. H. Rodríguez, Fundamentos de gestión empresarial (p. 192). México: Mexicana.

Hernández, S. y Palafox, G. (2012). Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Tercera edición. Ed. McGraw-Hill.

IFAC (2012), Evaluar y mejorar el control interno en las organizaciones

INEGI (2016). Sistema de Cuentas Nacionales de México. Participación por actividad económica, en valores corrientes. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>

Koontz, H, W., Heinz, C., M. (2011). Administración: una perspectiva global McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.

Koontz, H. W., Heinz C. M. (2012). Administración: una perspectiva global McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2010) Fundamentos de la gestión: una perspectiva internacional. McGraw Hill, Nueva Delhi.

Koontz. (2012). Definición de liderazgo. En A. Pulido, Fundamento de Gestión (pág. 217). México: McGraw- HILL/ INTERAMERICANA.

Lanz C, J. (1993). La contraloría y el control interno en México. [PDF], [Fecha de consulta: 16 de Febrero de 2017], Disponible en: <http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/LA%20CONTRALORIA%20Y%20EL%20CONTROL%20INTERNO%20EN%20MEXICO.pdf>

Leonard, F. (1990). "Integrating Business and Manufacturing Strategy". In P. Moody (ed.), Strategic Manufacturing: Dynamic New Directions for the 1990s. Dow-Jones Irwin, Homewood, Illinois. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/716/71603402.pdf>

Lozano, G., & Tenorio, J. (2015). El sistema de control interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector

Construcción. Revista Accounting, 1(1), 49-59. Obtenido de [http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_apfb/article/view/462/488](http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_apfb/article/view/462/488)

Lozano, G., & Tenorio, J. (2015). El sistema de control interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector Construcción. Revista Accounting, 1(1), 49-59. Obtenido de [http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_apfb/article/view/462/488](http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_apfb/article/view/462/488)

Madrid S. y María L. (2006). Auditoría, calidad, Innovación. Tesis de Licenciatura. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Instituto de Ciencias económico Administrativas, Pachuca de Soto, Hidalgo. 66 pp.

Malhotra, N. K. (1997): Investigación de Mercados. Un Enfoque Práctico, 2ª ed., México: Prentice-Hall. Recuperado de: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/arenas\\_m\\_a/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/arenas_m_a/capitulo3.pdf)

Mantilla B. S.y Blanco S. (2005). Auditoría del Control interno. Primera edición. Editorial ECOE ediciones. Colombia.

Marín, H. (2013), Auditoría financiera, [en línea]. Publicado por gerencie.com [Consultado el día 12 de Enero de 2017], sitio web: <http://www.gerencie.com/auditoria-financiera.html>

Martínez, S. H. (2011). Fundamentos de gestión empresarial (Vol. 1). (E. C. Gutiérrez, Ed.) México: Mcgraw-HILL/Interamericana Editores, S.A DE C.V. México D.F.

Mazariegos S., A., Águila G., J. M., Pérez P., M. L. & Cruz C., R. D. J. (2013). El control interno de una organización productora de café certificado, en Chiapas, México. Revista mexicana de agro negocios, XVII (33) 460-470. Recuperado de <http://oai.redalyc.org/articulo.oa?id=14127709007>

- Mazariegos, A., Águila, J., Pérez, M., & Cruz, R. (2013). El control interno de una productora de café certificado, en Chiapas, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*(33), 460-470. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/141/14127709007.pdf>
- Mazariegos, A. (2006). *La Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI), Oaxaca: El proceso de certificación en la producción de café*. Tesis de Doctorado. Universidad Autónoma Metropolitana. México. 283 páginas.
- Mazariegos, Sánchez A.; Pérez, Poumián M. L. Y Cruz, Castillo R. J. (2009). El sistema de control interno en una organización productora de café certificado. En: *Memorias del 2º Congreso de Investigación UNACH*. Tapachula, Chiapas. Page: 173-174.
- Münch L. y García, J. (2009). *Fundamentos de administración*. Octava edición. Ed. Trillas. México D.F.
- Münch L. y García, J. (2012). *Fundamentos de administración*. Octava edición. Ed. Trillas. México D.F.
- Münch L. y García, J. (2014). *Fundamentos de administración*. Onceava edición. Ed.
- Münch, L., García, J.G. (2012) *Fundamentos de administración*. Novena Edición. México. Ed. Trillas.
- Nacional financiera. (2004). *Los estilos de control*. [En línea], [Fecha de consulta: 19 de Febrero de 2017], de: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3542/Los-estilos-de-control->
- Navarro, F., & Ramos, L. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. *Equidad y Desarrollo* (25), 245-267.

- Obtenido de  
<https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/3473/2951>
- Navarro, F., & Ramos, L. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. *Equidad y Desarrollo* (25), 245-267. Obtenido de  
<https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/3473/2951>
- OSFEM (2017). Antecedentes. [En línea], [fecha de consulta 11 de Enero de 2017]. Disponible en:  
[http://www.osfem.gob.mx/01\\_Organizacion/Antecedentes.html](http://www.osfem.gob.mx/01_Organizacion/Antecedentes.html)
- Parra, A. (2008). Auditoría de sistemas de información. [En línea], Publicado por gerencie.com, [Consultado el día 18 de Julio de 2016], sitio web:  
<http://www.gerencie.com/auditoria-de-sistemas-de-informacion.html>
- Pérez P., Julián. (2008). Definición de control. [En línea], [fecha de consulta: 11 de Febrero de 2017], de: <http://definicion.de/control/>
- Poch y T., R. [1992]: Manual de Control Interno (Eada Gestión, Barcelona). Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/5164450\\_Deteccion\\_de\\_las\\_debilidades\\_de\\_un\\_Sistema\\_de\\_Control\\_Interno\\_en\\_Auditoria\\_Algoritmos\\_matematicos](https://www.researchgate.net/publication/5164450_Deteccion_de_las_debilidades_de_un_Sistema_de_Control_Interno_en_Auditoria_Algoritmos_matematicos)
- Ponce, A. R. (2011). Definición de Organización. En S. H. Rodríguez, *Fundamentos de gestión empresarial* (pág. 192). México: Mexicana.
- PwC. (2014). 2014 año de transición al nuevo COSO 2013. [PDF], [Fecha de consulta: 16 de Febrero de 2017], Disponible en:  
<https://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/archivo/2014-02-punto-vista.pdf>
- Ramírez, A. (s.f.), Auditoría de obras públicas y privadas, [PDF], [fecha de consulta 12 de Enero de 2017]. Disponible en:

[http://administracionytecnologiaparaeldiseno.azc.uam.mx/publicaciones/2006/8\\_2006.pdf](http://administracionytecnologiaparaeldiseno.azc.uam.mx/publicaciones/2006/8_2006.pdf)

Ramón, J. G. (2001). El control interno en las Empresas privadas. quipukamayoc.

Reyes P., A. (2004). Administración de empresas. Teoría y práctica. México: Limusa.

Ribes, E. (2011). Concepto de competencia: su pertinencia en el desarrollo psicológico y la educación. Bordón, 63, 38-43. Recuperado de: <https://www.uv.mx/dcc/files/2016/08/G3.pdf>

Rivas Márquez, G. (2011): "Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos", <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148007>> [19/8/2016].

Rivera F., D. (2015). Importancia del control interno en los negocios. [En línea], [Fecha de consulta: 23 de Febrero de 2017] Recuperado de Revista Vinculando:<http://vinculando.org/empresas/importancia-control-interno-negocios.html>

Robbins, S. P. y Coulter M. (2010). Administración. Décima edición. Ed. Pearson Educación, México.

Robbins, S. P. Administración, Pearson Educación, 2005. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>

Robbins, S. P. y De Cenzo, D. A. Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones, Pearson Educación, 2009. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>

Rodríguez, S. H. (2011). Proceso Administrativo. En S. H. Martínez, Fundamentos gestión empresarial (pág. 159). México: Mexicana.

Sampieri, H. R. (2003). Metodología de la Investigación (Tercer ed.). México, D.F: Mc Graw Hill.

Sandoval M. (2012). Introducción a la auditoria recuperado el 26 de junio de 2020, de:  
[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Introduccion\\_a\\_la\\_auditoria.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Introduccion_a_la_auditoria.pdf)

Santillana, J. (2013). Auditoría Interna. Naucalpan de Juárez. Estado de México: Editorial Pearson Educación de México, S. A. de C. V. Tercera Edición

Solarte Solarte, F. N., Enriquez Rosero, E. R., & Benavides, M. del C. (2015). Metodología de análisis y evaluación de riesgos aplicados a la seguridad informática y de información bajo la norma ISO/IEC 27001. Revista Tecnológica - ESPOL, 28(5). Recuperado a partir de <http://www.rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/article/view/456>

Stoner, F. y. (2012). Definición de control. En A. p. Martinez, Gestion Empresarial (pág. 240). Mexico: INTERAMERICANA EDITORES S.A.DE C.V.

Superior, O. L. (2015): "El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO", <  
<http://buenagobernanza.agn.gov.ar/sites/all/modules/ckeditor/ckfinder/userfiles/Publicaci%C3%B3n%20Control%20Interno%20Contralor%C3%ADa.pdf>> [19/8/2016].

Toledo C. JE. El control interno de la administración: modernización de los sistemas como una emergencia. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 de octubre de 2003. <<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/110/art/art19.pdf>> [consulta: 5 abril 2010].

Velázquez, I. (2014), Manual General de Organización del OSFEM [PDF]. Publicado por el Poder Legislativo del Estado de México, [fecha de consulta 12 de Enero de 2017]. Disponible en: [http://www.osfem.gob.mx/01\\_Organizacion/doc/02\\_ManOrg.pdf](http://www.osfem.gob.mx/01_Organizacion/doc/02_ManOrg.pdf)

Velázquez, I. (2014), Manual General de Organización del OSFEM [PDF]. Publicado por el Poder Legislativo del Estado de México. Disponible en: [http://www.osfem.gob.mx/01\\_Organizacion/doc/02\\_ManOrg.pdf](http://www.osfem.gob.mx/01_Organizacion/doc/02_ManOrg.pdf)

Viel R., Y. (2009). Antecedentes y evolución del Control Interno. [En línea], [Fecha de consulta: 16 de Febrero de 2017], recuperado de: <http://www.mailxmail.com/curso-auditoria-administracion-publica-control-interno/control-interno-antecedentes-evolucion-1-2>

## **ANEXOS**

### **Cuestionario de Control interno**

**Objetivo:** Es obtener la información necesaria para la realización de la investigación, con el fin de identificar qué factores de control interno tienen implementados las micro, pequeñas y medianas empresas municipio de Tlatlaya.

Folio\_\_\_\_\_

## **Demográficos**

### A. Sexo:

- 1) Femenino  2) Masculino

### B. Edad:

- 1) 18-28 años  2) 29-39 años  3) 40-50 años  4) 51 años en adelante

### C. Estado Civil:

- 1) Casad@  2) Solter@  3) Otro \_\_\_\_\_

## **Escolares**

### A. Último grado de estudios.

- 1) Primaria  2) Secundaria  3) Bachillerato  4) Licenciatura   
5) Posgrado  6) Ninguno

## **Organizacionales**

### A. Personal a su cargo:

- 1) Menos de 5  2) de 5 a 10  3) Más de 10  4) Ninguno

### B. Tipo de puesto:

- 1) Dueñ@  2) Encargad@  3) Emplead@

### C. ¿Conoce qué es el control interno?

- 1) Sí  2) No

### ¿Con qué áreas cuenta el negocio?

- 1) Gerencia  2) Ventas  3) RH  4) Compras  5) Contabilidad  Ninguna

Giro del Negocio: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación, le solicitamos contestar una serie de preguntas, seleccionado la respuesta que más se acerque a su opinión (marque con una x) donde:

1. Nunca	2. Algunas veces	3. Casi siempre	4. Siempre				
<b>Preguntas</b>				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. ¿Con qué frecuencia ha escuchado hablar del control interno?							
2. ¿Tiene claridad sobre las funciones que deben realizarse en cada área del negocio?							
3. ¿Hay una separación en el manejo de recursos entre el negocio y el dueño?							
4. ¿Se ha establecido un marco de jerarquías entre áreas del negocio?							

5. ¿Ha elaborado manuales operativos o administrativos para realizar las actividades?				
6. ¿Con qué frecuencia el dueño atiende personalmente el negocio?				
7. Se delega autoridad a los empleados para tomar decisiones				
8. El personal tiene la capacidad y el entrenamiento necesario para desarrollar su trabajo				
9. Se brinda capacitación a los empleados en el uso de las tecnologías				
10. ¿Se han presentado accidentes en el negocio?				
11. ¿Al haber un accidente dentro del negocio el dueño asume todos gastos generados?				
12. Al invertir en un nuevo producto se pregunta a los clientes si lo comprarán				
13. Cuando se establece una nueva competencia disminuyen sus ventas				
14. ¿Se identifican oportunamente los factores externos e internos que pueden afectar al negocio?				
15. Continuamente se crean vacantes por renuncia de trabajadores				
16. Cuenta con las licencias y permisos que el negocio necesita				
17. Cuenta con un contador que le genere su información financiera				
18. Cuenta con un sistema de cómputo para el control de inventarios				
19. Con qué frecuencia, el dueño es quien se encarga de realizar la compra de la mercancía				
20. Maneja efectivo cuando efectúa el pago de la mercancía				
21. Diariamente lleva un registro de todas las operaciones que se realizan				
22. Cuentan con resguardos apropiados para la información financiera contra pérdidas y alteraciones				
23. Considera importante tener un control interno				
24. Estaría dispuesto a trabajar bajo un manual de funciones implementado en un sistema de control interno				
25. Se realiza un seguimiento de las acciones efectuadas para comprobar el cumplimiento de los objetivos del negocio				

¡Gracias por su colaboración!